

Courrier Cadres



Management
SAVOIR AGIR DANS
L'INCERTITUDE

Patrimoine
NOS CONSEILS
POUR LIMITER L'IFI

RECRUTEMENT
NOS SOLUTIONS
POUR 2022

TENDANCE
LE MANAGEMENT
ÉTHIQUE DÉCRYPTÉ

Stratégie
MICROSOFT : ENTRE
TECHNO ET HUMAIN

Conso
BIEN S'ÉQUIPER
À VÉLO

cdi
MÉDIAS &
SERVICES



l'imagination au pouvoir

ENTRETIEN AVEC MATALI CRASSET, DESIGNER

CRÉONS VOS OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT

> L'IESEG vous accompagne au travers de parcours sur mesure, de formations diplômantes (Mastères Spécialisés® et MBA) et de projets de recherche appliquée, pour votre transformation et celle de votre organisation.



EMPOWERING CHANGEMAKERS FOR A BETTER SOCIETY*

*Former et faire grandir les acteurs du changement œuvrant pour une société meilleure

ÉDITO



TROUVER LES RESSOURCES

Après la pandémie, le conflit ukrainien fait planer une nouvelle menace sur nos sociétés et leur économie. Le manque de ressources, qu'elles soient énergétiques ou alimentaires, risque de provoquer une récession, alors que l'inflation est déjà installée. Pourtant, avant même l'invasion de l'Ukraine par la Russie, c'est une bataille d'un autre genre que mènent, pacifiquement il va sans dire, les employeurs : la "guerre" des talents, relatée dans notre dossier spécial sur le recrutement en 2022. Il analyse les tensions sur le marché du travail et donne des pistes pour tenter de trouver des solutions face à la pénurie de candidats à l'embauche. Un phénomène de fond amené à perdurer dans de nombreux secteurs, même si nul ne peut parier sur l'avenir en ces temps si troubles. Car, malheureusement, depuis plus de deux ans, une seule chose est certaine, c'est que nous sommes entrés dans une ère géopolitique, socio-économique et climatique de totale incertitude. Or celle-ci, contraire-

ment au risque, ne se calcule pas, ne se mesure pas. Que faire, dès lors ? Ne pas baisser les bras et penser différemment pour relever ces immenses défis, encourage notre invitée, matali crasset. Son design engagé propose un accompagnement dans le contemporain, pour mieux habiter le monde, grâce à des outils de réflexion alternatifs, et non pas seulement fonctionnels ou esthétiques. Elle met son intelligence, sa créativité et son imagination au service de la vie en commun. Ses valeurs feraient un beau programme aux élections présidentielles ou législatives ! Elles font surtout écho au management éthique, décrypté dans nos pages "Tendance". Mais également à la démarche RSE pionnière de la marque américaine Patagonia, racontée dans la rubrique "Objectif responsable". Autant de lectures que nous vous souhaitons aussi instructives qu'inspirantes !

Yves de La Villeguerin
Directeur de la publication

3

**Courrier
Cadres**

est édité par **CDI Médias Services**
(société Cadres et Dirigeants Interactive)
SASU au capital de 5 259 659,00 euros RCS
PARIS 532 425 279
100, rue La Fayette 75010 Paris
Tél. : **01 84 16 56 60**
Code A.P.E. : 7312 Z

Numéro de commission paritaire : 1119 T 83914
Numéro ISSN : 02206994
Impression : Imprimerie
LÉONCE-DEPREZ
Dépôt légal : à parution
Diffusion : MLP
Courrier électronique : info@cdimedias.com
• Rédaction : courriercadres@cdimedias.com
• Abonnements : abo@cdimedias.com
• Web : web@cdimedias.com



DIRECTION

Président et Directeur de la publication :
Yves de LA VILLEGUERIN
Directeur général adjoint : Florian LAVENU
Coordination éditoriale : Stéphanie CONDIS

RÉDACTION

Stéphanie CONDIS, Nathan RAYAUME,
Nicolas MONIER, Adam BELGHITI ALAOUI,
Léo POTIER,
Journalistes pigistes : Camille PINET,
Thierry BEAUREPÈRE, Ève MENNESSON,
Philippe RICHARD, Élisabeth TORRES

NOS CONTRIBUTEURS

Aurélien DURAND, Gilles PAYET, Elodie
TALBOT, Silvia GARCIA, Alexandre BERRY,
Sylvain BERSINGER et Renaud MARGAIRAZ

Merci également aux rédactions de :
RF Conseil, Les Numériques

RÉALISATION

Directeur artistique : Jérémie HEYLEN
Maquettiste : Jérémie HEYLEN, Gaëlle VIVIEN
Enrichissement ARGOPlay :
Jérémie HEYLEN

ILLUSTRATIONS ET PHOTOS

Shutterstock (sauf mention contraire)
Photo de couverture : Léo-Paul RIDET

JRI

Mickaël ICARD

CAMÉRAMAN - PHOTOGRAPHE

Quentin DONVAL

PUBLICITÉ

Emmanuel FROMENT
emmanuel.froment@cdimedias.com
Christophe BARBIER
christophe.barbier@cdimedias.com

COMPTABILITÉ & ADMINISTRATIF

Linda MECHENTEL
linda.mechentel@cdimedias.com

SERVICE ABONNEMENT

OCIFAM / COURRIER CADRES :
100, rue La Fayette - 75485 Paris cedex 10
Tél. : 01 85 34 71 00 - abo@cdimedias.com

GESTION & MARKETING DE LA DIFFUSION

Bo Conseil
Directeur : Otto BORSCHA
oborscha@boconseilame.fr

Copyright : "Courrier Cadres"

Toute reproduction d'articles ou de
dessins, sur tous supports y compris
Internet, doit faire l'objet d'une demande
écrite auprès de la direction du maga-
zine. La reproduction, même partielle, de
tout matériel publié dans le magazine est
interdite. La rédaction n'est pas respon-
sable de la perte ou de la détérioration
des objets, textes ou photos qui lui sont
adressés pour appréciation ou sponta-
nément. Tous les prix indiqués dans les
pages sont donnés à titre indicatif.

Pays d'origine du papier : Belgique

Taux de fibres recyclées : 0%

Certification : 100% PEFC

Eutrophisation PTOT : 0,01 kg/t



SOMMAIRE



MAI / JUIN 2022

11 > VEILLER

- 12 Bruits de couloirs : À travers des actus insolites et sérieuses autour du monde, *Courrier Cadres* vous propose un regard incisif sur la Planète travail.
- 16 Retrouvez désormais dans chaque numéro notre planche de sketchnote. Ce mois-ci, recruter en 2022, mission impossible ? "La course pour attirer les talents"
- 18 Jeu de rôle : Le management éthique
- 20 Le monde d'après : Jean-Christophe Pitié, "*Les outils technologiques au service de l'humain*"
- 22 Tribune : Prise de décision, savoir agir dans l'incertitude
- 24 La chronique du recruteur : Recrutement, changement de regard
- 25 Prise de recul : Feed-back... Pourquoi est-ce si difficile ?

26 > DOSSIER : RECRUTER EN 2022, MISSION IMPOSSIBLE ?

39 > DIRIGER

- 40 Ressources humaines : Achats inclusifs, un réflexe à adopter
- 42 Objectif responsable. Responsabilité sociétale des entreprises. Patagonia : au sommet de la durabilité
- 44 Transition numérique : Cybersécurité, trop d'entreprises font encore l'impasse
- 48 Flotte auto : Diversification, flottes et deux-roues : vers la réconciliation ?
- 52 Cohésion d'équipe : Des parcs de loisirs forts en affaires
- 58 Business travel : Voyages d'affaires, la santé devient la priorité



YANN PRIGOU



AUTOMOBILES CITROËN : RCS PARIS 642 050 199

NOUVELLE C5 X HYBRIDE RECHARGEABLE UNE INVITATION À LA SÉRÉNITÉ

	<p>SUSPENSION ACTIVE ADVANCED COMFORT VITRES FEUILLETÉES À ISOLATION ACOUSTIQUE AFFICHAGE TÊTE HAUTE AVEC VISION ÉTENDUE*</p>		<p>À PARTIR DE 449 € /MOIS⁽¹⁾ APRÈS UN 1^{ER} LOYER DE 4 169 € BONUS ÉCOLOGIQUE DÉDUIT ENTRETIEN INCLUS⁽²⁾</p>	
	<p>NORME</p> <p>WLTP</p>	<p>CONSOMMATION</p> <p>1,3 - 1,3 L/100 KM</p>	<p>ÉMISSIONS DE CO₂</p> <p>29 - 29 G/KM</p>	<p>TVS/AN</p> <p>0 €</p>

Modèle présenté : Nouvelle Citroën C5 X Hybride Rechargeable 225 e-EAT8 Feel Business avec options teinte Gris Amazonite (45 070 €). (1) Exemple pour la Location Longue Durée d'une Nouvelle C5 X Hybride Rechargeable 225 e-EAT8 Feel Business neuve, hors option, sur 48 mois et 60 000 km, prestation facultative Contrat de Maintenance et d'Entretien 48 mois/60 000 km (41,23 € TTC/mois) incluse, 1^{er} loyer de 5 169 € TTC dont 120 € TTC de Forfait de Gestion ramené à 4 169 € TTC après déduction du bonus véhicules hybrides rechargeables de 1 000 € dont le client va bénéficier, suivi de 47 loyers mensuels de 449 € TTC. Offre non cumulable, réservée aux professionnels (hors loueurs, flottes et protocoles nationaux), valable jusqu'au 31/05/22, pour la Location Longue Durée du véhicule précité (tarif VP Citroën du 01/04/22), dans le réseau Citroën participant, et sous réserve d'acceptation par FREE2MOVE LEASE®, marque commerciale du Groupe Stellantis commercialisée et distribuée par CREDIPAR - Loueur : CREDIPAR, SA au capital de 138 517 008 €, RCS Versailles n° 317 425 981, 2-10 boulevard de l'Europe 78300 Poissy, mandataire d'assurance ORIAS n° 07 004 921 (www.orias.fr). (2) Conditions générales du Contrat de Maintenance et d'Entretien disponibles dans le réseau Citroën. *Équipement de série, en option ou non disponible selon les versions.

CONSOMMATIONS MIXTES DE NOUVELLE CITROËN C5 X : WLTP DE 1,3 À 6,6 L/100 KM.



LÉO-PHIL RIBET



60 Juridique avec RF Social. Ressources humaines : Procéder à un licenciement économique individuel

64 CAHIER SPÉCIAL DÉMATÉRIALISATION :
La dématérialisation, un facteur de croissance

81 > PROGRESSER

82 L'entretien : matali crasset, pour un design engagé

86 Entrepreneur de légende : Richard Branson, l'excentrique des affaires

88 Social network : Help ! Mes salariés communiquent sur les réseaux

90 > TENDANCE : MANAGEMENT ÉTHIQUE, UNE DÉMARCHÉ PASSIONNANTE ET COMPLEXE

101 > RESPIRER

102 Mobilité : Bourgogne-Franche-Comté, l'industrie à la pointe

108 Mutation : Guy Guyon, de la restauration au développement informatique

110 Argent & patrimoine : Impôt sur la fortune immobilière, quelles stratégies pour limiter l'IFI ?

120 Drive : Du nouveau chez Renault

122 Conso : En selle avec style

124 Conso high-tech avec *Les Numériques* : Tec plus ultra

126 High-tech avec *Les Numériques* : Produits reconditionnés, un marché qui se développe en France

128 Take care : Comment développer notre volonté d'agir

129 Heures sup

130 Courrier

COURRIER CADRES EN RÉALITÉ AUGMENTÉE

Votre magazine est désormais enrichi grâce à ARGOpay. Bonne expérience !



TÉLÉCHARGEZ ICI

1 **TÉLÉCHARGEZ**
l'application gratuite ARGOpay sur l'App Store et Google Play.



2 **SCANNEZ**
les pages indiquées de votre document.



3 **DÉCOUVREZ**
des contenus exclusifs en Réalité Augmentée !



**VOYAGEZ
À LA CARTE.**



**AVEC LA CARTE
FRANCE - EUROPE - AFRIQUE DU NORD
100% D'AVANTAGES.**

 **Réductions sur
100% des vols.**

 **Réservations
100% flexibles.**

 **Avantages
100% exclusifs.**



**GO SHOW
AFTER SHOW**

Possibilité de changer de vol gratuitement pour un départ plus tôt ou plus tard dans la même journée.

SOMMAIRE

WEB

courriercadres.com

L'avenir du travail en 2030



Salima Benhamou, économiste pour France Stratégie, imagine l'avenir du travail à travers l'évolution des organisations à l'horizon 2030. Rencontre prospective.

Salariés introvertis



Comment aider les profils discrets à s'épanouir ? Comment leur laisser la place pour s'exprimer ? Pour Violaine du Boucher, coach et spécialiste de l'introversión au travail, le rôle des managers est crucial.

L'emploi cadre



Le tout nouveau rapport de l'Apec observe que l'embellie de l'année dernière a quasiment permis de rattraper le niveau d'avant-crise en matière de recrutements et de le dépasser côté salaires.

Salaires



Une toute récente enquête publiée par le cabinet Robert Half passe aux cribles les attentes des Français en 2022. La pandémie aurait-elle rebattu les cartes ?

+ À PICORER

VIDÉO



+ Patrice Leconte : *"Communiquer à toute l'équipe le goût à faire les choses"*

VIDÉO



+ Comment décrypter la communication non verbale de ses équipes ?

S'ABONNER

Abonnez-vous à *Courrier Cadres* en scannant cette page ou en vous rendant sur notre site :

boutique.courriercadres.com



Cybersécurité & Risques Cyber !

Cadres normatifs & réglementaires...
Mariage forcé & renforcé dans le Cyber Univers.

...Et dans vos propres entreprises !!!



Master SSI - Certifié :
Iso27001 Lead Auditor - Iso27005 Risk Manager
Ebios Risk Manager - Ethical Hacker (CEH), ITIL4...

Et c'est déjà pas mal !!!

Par G. HSAIRI

Consultant GRC/Cybersécurité Senior

"Après un master en audit de Sécurité des Systèmes d'Information et 6 ans de recul en Gouvernance, Risque et Conformité, je partage avec vous mon opinion sur un angle de vision de nos activités de consulting que nous assurons auprès des entreprises ; **c'est la combinaison de l'expérience professionnelle dans des activités réglementées comme les banques renforcée par des formations certifiantes clés qui doit constituer la norme pour être performant auprès de nos clients !**

L'exécution de nos missions est renforcé par le respect des cadres normatifs de référence : **les attaques ont explosé en volume et se sont complexifiées. Il n'y a rien d'autre à ajouter excepté les enjeux politiques, géopolitiques, sociaux et financiers que revêt la Cyber War.** Les entreprises sont rassurées de nous savoir évoluer dans un cadre normatif européen, et international de type Iso.

Garantir aux entreprises des résultats sur la réduction de leur niveau d'exposition aux risques Cyber en exploitant les cadres uniformisés des analyses de risques, le traitement et la remédiation, est un prérequis de la démarche de prévention.

Les cadres normatifs de type Iso27001, Iso27005..., les méthodes d'analyse de type EBIOS et MEHARI, couplées à des certifications techniques spécifiques de sécurité permettent à THEG d'inscrire ses clients dans une logique de **Transversalité** plus que nécessaire, entre l'identification, l'analyse, le traitement des risques, et l'ISP (**Intégration de la Sécurité dans les Projets**).

Assister les clients dans la validation du respect de leurs contraintes réglementaires EST l'objectif rattaché à la **rentabilité** et au **développement sécurisé** de leurs activités".

[HTTPS://THEG-CYBERSECURITY.COM](https://theg-cybersecurity.com)

Theg Cybersecurity

Cabinet d'expertise en Gouvernance, Risque, Conformité & Cybersécurité

Sécuriser les richesses des entreprises - Sécuriser celles et ceux qui les créent



N'ATTENDEZ PAS QUE LE MONDE VOUS CHANGE



**Dispositifs
en présentiel,
distanciel ou
blended learning,
adaptés
à votre activité
professionnelle**

✓ Programmes courts
et certifiants

✓ Programmes
diplômants :

- Global Executive MBA
- Titres RNCP éligibles
au CPF
- Masters et Mastères
Spécialisés®
- Préparations aux
DCG - DSCG - DEC

✓ Validation des Acquis
de l'Expérience (VAE)

✓ Dispositifs sur mesure
intra entreprises





VEILLER

11

SOMMAIRE

- 12** Bruits de couloirs
- 16** Sketchnote : La course aux talents
- 18** Jeu de rôle : Le management éthique
- 20** Interview le monde d'après : Jean-Christophe Pitié, chief operating officer de Microsoft France
- 22** Tribune : Prise de décision, savoir agir dans l'incertitude
- 24** La chronique du recruteur : Recrutement, changement de regard
- 25** Prise de recul : Feed-back... Pourquoi est-ce si difficile ?

À travers des actus insolites et sérieuses autour du monde, *Courrier Cadres* vous propose un regard incisif sur la Planète travail. Revue de presse par Léo Potier et Stéphanie Condis.



Le meilleur des deux mondes

Comme pressentie et déjà largement appliquée, la bonne formule en matière de télétravail s'avère être un ou deux jours par semaine, idéalement avec une journée commune en présentiel pour les membres d'une même équipe. Ce sont, en tout cas, les conclusions d'une étude de la *Harvard Business School*, citée par Bloomberg,

agence de presse américaine spécialisée dans la finance et l'économie. Elle indique aussi qu'un recours excessif au télétravail affecte sensiblement la capacité des chefs d'entreprise à octroyer une promotion. Le professeur Prithwiraj Choudhury, l'un des auteurs du rapport, affirme donc que "l'hybridation intermédiaire peut offrir le meilleur des deux mondes".



À SHANGHAI, BOULOT, DODO, BOULOT

La Chine adoptant une politique sanitaire très stricte face à la pandémie, certains employés se retrouvent confinés sur leur lieu de travail, par choix ou par obligation. L'hebdomadaire *Courrier International* décrit la situation à Shanghai où certains installent leur tente dans l'open space, se brossent les dents en compagnie de leur patron ou essaient de trouver le sommeil alors que les collègues ronflent à côté. Pendant plusieurs jours, voire des semaines, le camping au bureau ou à l'usine s'impose à des travailleurs conscients, depuis le mois de mars, que quitter le domicile, c'est risquer de ne pas y revenir pendant un moment. Voilà pourquoi une habitante de la plus grande ville chinoise explique qu'elle ne se déplace pas sans un sac avec tout le nécessaire et... sans son chien !



FORT DE CAFÉ !

Howard Schultz, le patron de la célèbre chaîne de *coffee shops* Starbucks, n'en finit pas de boire la tasse. Il est confronté à l'augmentation du prix des matières premières, à la fermeture de ses cafés en Russie, au confinement en Chine. Mais ce n'est pas tout. L'homme d'affaires, "qui navigue si bien entre le paternalisme social et l'antisyndicalisme primaire", comme le dépeint *Le Monde*, doit aussi avaler des couleuvres. Car ses actionnaires lui demandent "d'accepter les syndicats pour mieux conserver ses employés dans la perspective de long terme qu'il revendique." Un moyen comme un autre de lutter contre la pénurie de personnel mais surtout "un nouveau rapport de force" note le quotidien français, pour le sexagénaire américain qui "considère que la réussite de son entreprise, démarrée avec un bistro de quartier, n'aurait pas été possible avec des syndicats rigides et revendicatifs."



ARGENT ET GENRE

La BBC relaie les conclusions de l'institut américain *PEW Research Center* qui a constaté que les jeunes femmes ont des rémunérations supérieures aux jeunes hommes dans certaines villes des Etats-Unis, principalement les grandes métropoles comme New York ou Los Angeles. En effet, les femmes âgées de 16 à 29 ans perçoivent jusqu'à 20 % de plus. Alors qu'en moyenne nationale, elles ne touchent que 82 % de ce que gagne la gent masculine. Le média britannique reprend les explications fournies par l'étude. Parmi elles, le fait que, dans certaines zones urbaines, les femmes sont, en moyenne, plus diplômées et accèdent donc à des postes mieux payés que les hommes. Une autre raison est en lien avec les secteurs économiques les plus importants à l'échelle locale. En effet, quand il s'agit d'un bassin d'emploi où les activités principalement exercées par les femmes dominent, comme l'éducation, ces dernières ont des salaires globalement plus élevés que leurs homologues masculins.



LA GRANDE DÉMISSION À L'INDIENNE ?

C'est plutôt un grand renoncement que semble connaître le sous-continent, observe *l'Economic Times*, principal quotidien économique du pays. La moitié des 900 millions d'Indiens en âge de travailler ont abandonné la quête d'un poste ou d'un métier. Un phénomène tout sauf soudain qui s'explique par un découragement et une lassitude devant l'insuffisance de l'offre de travail. Elle est liée à la crise économique et sanitaire mais pas seulement. Depuis plusieurs années, l'Inde est confrontée à des problématiques de démographie et de fortes inégalités. Sur les quelque 450 millions de personnes qui ont arrêté de chercher un emploi, la très large majorité est féminine. Le gouvernement de Narendra Modi tente de modifier la donne avec un passage souhaité à 21 ans comme âge minimum de mariage pour les femmes. Ce qui leur permettrait de poursuivre plus longtemps leurs études et d'entamer une carrière professionnelle. Mais, comme le souligne l'article, *"changer la culture reste la partie la plus difficile"*.

13

L'INSÉCURITÉ DE L'EMPLOI

"Tu es Africain, tu as la force de travailler douze heures". Voilà le genre de remarques dont les agents de sécurité font l'objet au Qatar. Une enquête d'Amnesty International, présentée sur le site de la chaîne de télévision américaine CNN, apparemment la condition de ces employés étrangers épuisés à du travail forcé : d'interminables journées de labeur, sans aucun jour de repos, avec des discriminations chroniques et un traitement injuste. Ainsi, faire une pause pour aller aux toilettes peut être considéré comme une faute professionnelle et donc occasionner des sanctions financières. voire des ruptures de contrat et même une expulsion du territoire. Le rapport dénonce le rôle joué par la structure chargée d'organiser la prochaine coupe du monde de football à la fin de l'année et appelée Qatar's Supreme Committee for Delivery and Legacy. Laquelle affirme s'impliquer dans la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs. Un nouveau déni après les milliers d'ouvriers immigrés morts sur les chantiers en lien avec l'événement sportif...

FAITES COMME CHEZ VOUS !

Le média américain *Fast Company*, spécialisé dans les questions d'innovations technologiques et de leadership, s'est penché sur la mise en place du travail hybride. Pour garder ses repères malgré l'alternance entre présentiel et distanciel, il donne quelques conseils. Puisque la résidence est aussi devenue un lieu de télétravail, avec force créativité pour métamorphoser, par exemple, un placard en coin bureau, il ne faut pas hésiter à transformer son espace professionnel. L'idée est de le personnaliser pour retrouver un peu de son chez soi et, en quelque sorte, jouer à domicile... sans pousser le zèle jusqu'à arriver au travail en pantoufles !



14

LA “NATION ARC-EN-CIEL” TERNIE



L'image de la “*Rainbow Nation*”, inventée par le prix Nobel de la paix Desmond Tutu pour désigner la société post- raciale dans son pays, ne semble pas du goût de Huawei. Le fabricant chinois de téléphones portables a été poursuivi par le ministère du travail et de l'emploi d'Afrique du Sud car il a recours, dans ses implantations sud-africaines, à 90 % de collaborateurs venus de Chine. L'hebdomadaire *Mail & Guardian*, basé à Johannesburg, précise que la justice a tranché en faveur d'une représentation égalitaire, imposant au géant des télécoms au moins 50 % de travailleurs sud-africains, avec un délai de six mois pour appliquer cette décision.



NAUFRAGE SOCIAL ET DÉONTOLOGIQUE

Ce n'est pas le Titanic mais la casse sociale est bien réelle. Tandis que la déontologie en matière de ressources humaines a sombré, déplore le quotidien britannique *The Guardian* : mi-mars, 800 marins de la compagnie P&O Ferries ont appris qu'ils étaient virés en regardant une vidéo préenregistrée leur annonçant, à la fin : "c'est aujourd'hui votre dernier jour de travail." Ce qui a provoqué l'indignation au Royaume-Uni. Une bataille juridique est lancée contre la société appartenant à plusieurs dignitaires de Dubaï, qui s'est justifiée en évoquant une "décision difficile mais nécessaire" face à la perte de 200 millions de livres depuis le début de la pandémie.

BIG BOSS IS WATCHING YOU

La confiance ne règne pas entre certains employeurs et leurs salariés en télétravail, les premiers cherchant à vérifier la productivité ou la loyauté des seconds, par crainte qu'ils ne travaillent pour d'autres. Si bien que, selon le quotidien belge *Le Soir*, des détectives privés ont été sollicités. Mais ils ont opposé leur déontologie à l'absence de scrupules de ces patrons espions. "Ils nous disent qu'on n'a qu'à engager un hacker pour entrer dans l'ordinateur de l'employé. Evidemment que c'est interdit. Même si on le faisait, cette preuve serait irrécusable, illégale. Et si on surveille l'employé pour constater qu'il va à la salle de sport ou en vacances, ça n'est pas un motif de licenciement. On doit pouvoir prouver qu'il preste pour un autre employeur dans le même secteur d'activité." A bon entendeur !



L'oreille du patron

Ludivine Baud, directrice générale France de Qonto, services financiers pour les entrepreneurs et PME.



Un groupe ou l'artiste qui vous replonge en enfance ou dans votre jeunesse ?

Dr Dre



L'album pour se lever du bon pied ?

Graduation - Ye



Le morceau qui vous donne l'impression que tout est possible ?

Glitter & Gold - Barns Courtney



Celui qui vous aide à être créative ?

Scream - Janet Jackson, Michael Jackson



L'album qui vous permet de couper après le travail ?

MTV Unplugged in New York - Nirvana



L'artiste sur lequel vous êtes incollable en société ?

Madonna



La chanson ou l'artiste que vous trouvez irrésistible mais que vous assumez difficilement ?

Jennifer Lopez



ARGOplay

Écoutez la playlist en scannant cette page.

Afin de vous apporter toujours plus de contenus, vous trouverez désormais dans chaque numéro une planche de sketchnote en rapport avec notre dossier principal. Une manière agréable et ludique de retenir l'essentiel !



Elodie TALBOT @elo-fifun

16

Retrouvez l'intégralité du dossier consacré au recrutement en 2022, en p.26 de ce numéro

POUR UNE ENTREPRISE IMPLIQUÉE ET RESPONSABLE, **DIRIGEANT.E.S,** SOYEZ ACTEURS !

Au CPA,
On vous accompagne dans la
TRANSFORMATION de votre entreprise.
(Digitale, sociétale et environnementale)

- >> Entraînement de dirigeants par des dirigeants
- > Pédagogie humaine et expérientielle
- > Fondamentaux, stratégie de l'entreprise et posture du dirigeant
- > Missions économiques à l'international, séminaires transformants et mémoire sur votre projet d'entreprise
- > Un réseau durable de dirigeants engagés

Lille | Toulouse | Lyon-Grenoble | Nantes
Titre Dirigeant d'Entreprise
Niveau 7 RNCP

06.07.96.03.63
bgaillet@cepimanagement.com

www.cpa-dirigeant.com





MES CONVICTIONS HUMANISTES
ET MON COMBAT PERMANENT
POUR UN MANAGEMENT ÉTHIQUE
ME FONT DOUTER DE LA PERTINENCE
D'UNE QUESTION ESSENTIELLE :

AVEZ-VOUS,
OUI OU NON,
ATTEINT VOS
OBJECTIFS?

IL ME FAIT
REGRETTER
LA BRUTE
ÉPAISSE
D'ANTAN !

CHÉREAU

18



LE LEADER EUROPÉEN DE LA LIVRAISON HORS-DOMICILE

+ de 170 millions de colis livrés en 2021



Solution adaptée
à tous les
e-commerçants



+ de 16 000
Points Relais® et
Lockers en France



39% des clients
viennent chercher
leurs colis à pied
ou à vélo



mondialrelay.fr

Depuis plus d'un an et demi, ce directeur général en charge du marketing et des opérations pilote l'application de la stratégie globale de la multinationale dans ses entités françaises, qui emploient plus de 2 000 salariés : du campus francilien d'Issy-les-Moulineaux aux " Experiences Labs " de Nantes, Bordeaux, Toulouse, Marseille et Lyon. Il analyse l'évolution du travail post-Covid. **Propos recueillis par Stéphanie Condis.**

JEAN-CHRISTOPHE PITIÉ, CHIEF OPERATING OFFICER DE MICROSOFT FRANCE

**“LES OUTILS TECHNOLOGIQUES
AU SERVICE DE L'HUMAIN”**

BERNARD LACHAUD

Comment Microsoft a réagi par rapport à la pandémie ?

Avant la crise sanitaire, nous avons déjà une culture d'autonomie et de flexibilité. Mais il a fallu s'adapter face à la plus grande révolution dans la manière de travailler depuis 60 ans. Nous sommes au cœur de la conduite du changement et de l'intégration de l'hybride. D'ailleurs, notre accord de télétravail, signé à l'automne dernier, s'intitule accord de travail hybride. Et ce terme d'hybride ne recouvre pas seulement les problématiques de distanciel et de présentiel. Il signifie aussi conjuguer des besoins individuels très différents avec le collectif. Nous avons instauré trois jours à distance sans avoir besoin de l'assentiment du manager. Au-delà, il faut son autorisation. Sachant que la notion de temporalité à la semaine n'est pas forcément adaptée à tous : certains préfèrent quatre jours d'affilée tous les quinze jours, d'autres viennent par demi-journées.

Quels sont les bonnes pratiques d'une organisation hybride ?

Nous avons fixé un jour repère pour chaque équipe où tout le monde est ensemble. Sans cela, on n'arrive jamais à être au complet dans un même lieu et des collaborateurs se retrouvent encore en visioconférence alors qu'ils sont au bureau.

Ensuite, nous menons une démarche de co-construction avec les salariés, en mode apprentissage, avec un point tous les deux ou trois mois pour ajuster, si besoin. Il s'agit, tout d'abord, de définir quelles réunions nécessitent d'être tous présents, ou bien peuvent se faire 100 % à distance, ou encore un mix des deux. Sachant qu'il n'y a pas une seule solution pour tout Microsoft France : cela dépend des équipes ou des métiers. Nous avons établi, par exemple, que les réunions en présentiel concernent la création, l'énergie collective ou un enjeu important, comme l'entretien de performance annuelle.

Par ailleurs, nous avons décidé de raccourcir les meetings : ceux d'une heure passent à 45 minutes ou ceux d'une demi-heure à 25 minutes, pour faire une pause entre deux. Et nous ne les programmons pas à tout moment : ainsi, nous évitons l'heure du déjeuner, pour permettre de faire un break.

De la même manière, nous nous sommes penchés sur les questions de synchrone et asynchrone. Car on n'est pas obligé d'assister tous à la même réunion en même temps ni de travailler simultanément sur des documents partagés.

Outre ces interrogations sur les notions de temporalité, nous avons réaménagé nos locaux : on vient moins souvent au bureau mais pour des moments

de partage, de co-création, de brainstorming, de convivialité. Il y a moins d'open spaces et davantage de salles pour petits groupes, avec des équipements pour des réunions hybrides et plus interactives.

Entre distanciel et présentiel, comment faire preuve d'équité ?

En amont, beaucoup de questions se posent pour mesurer la performance des employés à distance. Selon notre tout dernier rapport annuel *Work Trend Index*, observatoire des tendances du travail qui interroge 31 000 personnes dans 31 pays, 52 % des dirigeants français craignent que la productivité ait été affectée par le passage au travail à distance ou travail hybride, alors que 81 % des collaborateurs se considèrent autant, voire plus, productifs. Face à ce paradoxe, quel rôle doit avoir l'encadrement pour manager de façon équitable ? Chez Microsoft, avant même la pandémie, nous avions déjà la culture du management par objectifs. Et peu importe où se trouve le salarié. Néanmoins il faut limiter les impacts négatifs du télétravail sur le lien social et la santé mentale. Depuis la crise sanitaire, nous avons donc passé d'une fois à deux fois par an la collecte des signaux relatifs au bien-être dans l'entreprise et à la relation avec les managers, afin de suivre la satisfaction des équipes.

Quel regard portez-vous sur l'avenir du travail ?

Les grands principes du futur du travail sont en train d'être posés. On se rend compte que l'hybride et la flexibilité sont des critères essentiels pour le recrutement et la fidélisation des collaborateurs. En témoigne l'étude menée en novembre dernier par l'institut OpinionWay pour Microsoft France et dévoilée en janvier. Elle montre que 58 % des personnes interrogées trouvent de moins en moins de raisons de rester dans leur entreprise actuelle quand leur activité est compatible avec le travail à distance mais qu'elles n'y ont pas accès. La quête de sens devient aussi un critère majeur pour attirer et retenir les talents qui se demandent comment, où et pourquoi travailler ? Il ne faut donc pas oublier que les outils technologiques sont au service de l'humain. Ils ne doivent pas être des gadgets ni des dangers parce que, par exemple, les données ne sont pas sécurisées... Nous avons conscience de ces enjeux en lançant, dans le courant de cette année, " *Mesh for Teams* ", solution de collaboration à distance intégrant le virtuel. Grâce au métavers, on pourra organiser des réunions avec des avatars nous représentant, pour une expérience plus immersive. Et ce n'est que le début car l'immersion digitale et les jumeaux numériques serviront de plus en plus à la formation. ■

Remettre au lendemain semble la meilleure solution face à la fatigue liée au stress. Mais l'énergie et le contrôle de soi pour éviter de procrastiner sont deux clés essentielles du succès. Silvia Garcia analyse comment accélérer la prise de décision et mieux agir dans un environnement complexe...

PRISE DE SAVOIR AGIR

On dit que Victor Hugo avait une méthode très efficace pour ne pas remettre à plus tard la création de ses chefs-d'œuvre. Il demandait à son assistant de lui cacher ses vêtements et écrivait nu dans son étude pour s'empêcher de sortir, afin de rester concentré et de ne pas céder à la tentation.

On peut procrastiner par paresse, parfois par simple résistance, cela peut même être un signe d'intelligence. Si prendre son temps peut s'avérer constructif en phase créative, dans la plupart des cas, remettre nos décisions au lendemain peut sérieusement perturber la réussite de nos projets. Dès lors, quelles sont les solutions pour ne pas tomber dans ce piège ?

Elaborer une liste des actions à mener ou prendre des décisions complexes requiert de l'énergie et suffisamment de contrôle de soi pour sacrifier nos envies du moment présent, même en vue d'un objectif futur séduisant.

La pandémie a généré beaucoup de stress et l'avenir semble radicalement incertain. Ce contexte épuise nos réserves d'énergie et de self-control. Or, quand on est stressé, un mécanisme de survie se déclenche, explique le professeur américain Robert Sapolsky, expert mondial du stress. Quand on pense à un danger, passé, présent ou futur, notre cerveau réagit toujours de la même façon, en donnant la priorité aux décisions prises par notre système d'alerte, le même qui décide de notre réaction si on est pourchassé par un grand prédateur. De toutes les réactions possibles, notre cerveau stressé privilégiera souvent la non-action ou bien la fuite, car si l'on reste immobile, il est probable que le prédateur ne nous voie pas. Ce mécanisme de survie était très adapté aux dangers de la vie sur terre il y a plus de 200 000 ans mais il l'est moins face aux décisions complexes d'aujourd'hui qui exigent que nous utilisions pleinement nos capacités cognitives. A ce propos,



l'université américaine de Princeton a démontré que, lorsque notre situation financière nous stresse, nous perdons l'équivalent de treize points de quotient intellectuel !

Mais la bonne nouvelle, c'est que l'on peut agir et mieux décider face à l'incertitude. Regardons ce que la science nous apprend pour contourner deux croyances qui perturbent nos prises de décision.

CROYANCE NUMÉRO 1 : **Nous pensons bien appréhender la réalité**

Je vous propose de faire un calcul rapide : le coût total d'une balle et d'une batte de baseball est de 1,10 euro. Si la batte coûte un euro de plus que la balle, combien coûte la balle ?

Si vous avez rapidement calculé que la balle coûte 0,10 euro, vous vous trompez, comme la moitié des étudiants de Harvard ! Si la balle coûte 0,10 euro et la batte un euro de plus, le total serait de 1,20 euro... Donc le prix de la balle

DÉCISION

DANS L'INCERTITUDE



“PROCRASTINER PAR PARESSE, PARFOIS PAR SIMPLE RÉSISTANCE, CELA PEUT MÊME ÊTRE UN SIGNE D'INTELLIGENCE”

est seulement de 0,05 euro. La solution erronée de 0,10 euro était intuitive et donc séduisante pour notre cerveau. Pourquoi nous fions-nous autant à nos perceptions ?

Notre cerveau est notre organe le plus gourmand en énergie : représentant seulement 2 % de notre poids, il utilise 20 % de notre énergie et il essaie donc de l'économiser lors de la prise de décisions. Pour rester le plus efficace possible, il privilégie les prises de décision rapides, en se basant souvent sur nos perceptions et en nous faisant croire qu'elles sont bonnes.

Selon les conseils du prix Nobel d'économie en 2002 Daniel Kahneman dans son livre *“Système 1/ Système 2, les deux vitesses de pensée”*, pour améliorer notre prise de décision dans l'incertitude, il faut enrichir nos perceptions, par exemple en cherchant d'autres informations et d'autres points de vue auprès de personnes qui peuvent nous aider à prendre du recul. *“Il y a des choses qu'on sait*

qu'on sait. Il y a aussi des choses que nous savons que nous ne savons pas. Mais la plupart des fois, nous ne savons pas que nous ne savons pas.”

CROYANCE NUMÉRO 2 :

Procrastiner est plus reposant qu'agir

Il y a plus de 40 ans, le professeur Walter Mischel se demandait si notre capacité de contrôle était innée et si elle était aussi un ingrédient clé pour notre succès. Pour étudier la question, son équipe élaborait un test simple pour observer notre self-control. Le chercheur reçut, dans son laboratoire de l'université américaine de Columbia, des enfants d'environ six ans et leur proposa un chamallow et un dilemme : ils pouvaient manger tout de suite le bonbon ou ils pouvaient choisir d'attendre quinze minutes jusqu'à ce que le chercheur revienne et, dans ce cas-là, il leur donnerait une autre guimauve. Ceux capables de résister à l'envie eurent, par la suite, plus de succès dans leur vie d'étudiant et même au-delà, puisque le professeur continua à suivre leur évolution jusqu'à ce qu'ils atteignent l'âge de cinquante ans.

Oui, la force de volonté joue un rôle essentiel dans notre succès et il faut de l'énergie pour exercer ce self-control et ne pas procrastiner. Le stress et la fatigue qui en résultent nous amènent souvent à remettre à plus tard une activité en pensant que nous aurons alors retrouvé l'énergie nécessaire pour l'accomplir. Mais nous nous trompons ! Au XIX^e siècle, Sir William Thomson découvrit l'énergie cinétique, qu'il appela “force vive”. Il démontra que le mouvement produit l'énergie. C'est la preuve qu'en commençant nos projets et en décidant, on se remplit d'énergie. Alors, faites le premier pas, prenez de la vitesse et développez votre énergie cinétique ! ■



Silvia Garcia est une spécialiste de la performance et du bien-être au travail, professeur de Neuromarketing à l'Edhec Business School et de leadership positif à l'université catholique de Lille. Elle est une conférencière reconnue mondialement pour son travail avec des dirigeants et des entreprises, comme Coca-Cola où elle fut directrice mondiale du marketing et du Happiness Institute.

Contact : sg@feellogic.com



MARIE GUICHACIA

RECRUTEMENT

CHANGEMENT DE REGARD

Dans chaque numéro, Alexandre Berry, spécialiste du recrutement sur-mesure et du profilage, fondateur du cabinet Profileway (profileway.com), livre les coulisses de sa vie de chasseur de tête.

Vous rappelez-vous de l'époque où les salariés travaillaient toute leur vie dans la même entreprise ? Un pacte de fidélité implicite fonctionnait alors entre les sociétés et leurs collaborateurs. Quitter un employeur laissait un goût d'échec, alors que faire carrière dans la même entité sonnait comme un accomplissement et une réussite. Ces temps semblent bien révolus. Les ruptures professionnelles, comme les divorces, sont devenues pratiques courantes. Il y a vingt ans, quand je présentais des candidatures à des clients, ils étaient rassurés par la longévité des profils dans la même entreprise. Aujourd'hui, si un candidat a travaillé quinze ans dans une seule société, cela a tendance à susciter l'inquiétude de mon client qui s'interroge : *"est-ce qu'il va savoir s'adapter?"* De plus, après les vagues de départs où l'entreprise a montré qu'elle pouvait se séparer de

plus en plus facilement des salariés au gré des contraintes économiques, ces derniers s'autorisent à changer plus facilement d'employeur en fonction des opportunités. Entre sédentarité et nomadisme professionnels, est-il encore possible de considérer la durée d'une expérience comme une information signifiante ?

Dans les pratiques des ressources humaines, nous avons l'habitude de nous accorder sur le fait que trois années au sein d'une même structure suffisent pour apprécier des réalisations probantes d'un candidat. Même si les expériences professionnelles sont de plus en plus courtes, la durée moyenne dans une entreprise en France est de onze ans, selon l'estimation de l'OCDE en 2021.

Oui, mais... pour les jeunes diplômés, c'est une autre histoire ! Pour les nouvelles générations, les durées sont plus courtes dès les premiers emplois. Elles n'ont guère d'hésitation à partir au bout d'un ou deux ans. Elles n'ont pas d'état d'âme à aller chercher un meilleur salaire ailleurs. En entretien de recrutement, je les entends souvent assumer d'envisager un changement de poste tous les deux ou trois ans. Cela annonce peut-être une tendance qui va s'installer. Quand la stabilité ne rassure plus, voire inquiète, les aptitudes à changer de poste et d'entreprise relèvent de compétences de savoir-être de plus en plus appréciées.

En effet, dans un environnement où l'on constate une accélération du rythme des innovations technologiques, nos compétences techniques - hard skills - sont de plus en plus exposées à l'obsolescence. Nos compétences de savoir-être - soft skills - constituent alors des atouts dans la course à l'adaptation : capacité à apprendre, agilité, ouverture au changement et à la nouveauté, résilience, etc.

Dans les ressources humaines, nous sommes aussi clairement concernés : qui ne maîtrise pas les réseaux sociaux professionnels ou les derniers termes anglo-saxons à la mode aura tendance à être perdu, voire ringardisé. Dans ce contexte, si l'intérêt croissant pour ces soft skills peut être rassurant face à l'obsolescence des hard skills, souhaitons que notre société apprenne à accueillir aussi bien le changement que la stabilité, à l'image de l'ouverture à la diversité. ■





FEED-BACK... POURQUOI EST-CE SI DIFFICILE ?

Aurélie Durand, psychologue, ex-consultante en organisation, coach de dirigeants et d'équipes depuis plus de dix ans, fondatrice du cabinet Ajadi (www.ajadi.fr), propose un temps de prise de recul sur nos pratiques professionnelles, pour les managers comme les collaborateurs.

Feed-back or not feed-back ? *"J'ai lu tes slides, ce n'est pas synthétique", "Je suis toujours obligé de retravailler les documents que tu me transmets, je perds du temps", "Tu n'as toujours pas compris comment répondre aux réclamations"*. Aucun des trois n'est un feed-back... ou disons qu'ils n'en sont qu'à moitié ! Il y a bien un retour d'information, mais pas de plan d'actions. Et surtout,

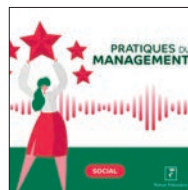
qu'en est-il des effets motivationnel et relationnel que vont provoquer ces remarques ? Est-ce qu'elles vont vraiment permettre de gagner en efficacité et efficience ? Avec des pratiques comme celles-ci, le feed-back est souvent perçu comme un jugement, une remise en cause. Quand on n'a pas appris à en faire, ou à prendre conscience de l'effet produit sur l'autre, on formule souvent les retours de façon abrupte. On se laisse piéger par les émotions, par exemple l'agacement. Et, à la différence des Anglo-saxons, les Français perçoivent souvent le feed-back comme une critique. Or, un feed-back, dans son intention, ne remet pas en cause l'autre. Il a pour objectif de l'accompagner dans son développement ou d'améliorer le système commun, la manière de travailler ensemble. Pour apprendre à faire et recevoir un feed-back, vous pouvez vous entraîner à pratiquer les méthodes DESC (description, expression, solution, conséquences) ou OSCAR (observation, spécification, conséquences, alternatives, résultats qui sont centrées sur les faits, les besoins et les résultats, en démarrant

avec des personnes avec lesquelles vous êtes en confiance, car en matière de feed-back, le niveau de difficulté varie en fonction de la relation. Avec la méthodologie, vous avez fait 50 % du chemin, vous avez un cadre. Mais il reste l'autre moitié à parcourir : l'apprentissage de l'intelligence émotionnelle et relationnelle. En fonction de la qualité relationnelle plus ou moins bonne, de l'ouverture à l'autre, de la confiance en soi, là aussi plus ou moins bonne, le feed-back peut dériver en jugement réel ou perçu. Pourquoi ? Les mots, le ton, le type de formulation que vous utiliserez feront que l'autre entendra tout ce que vous pensez au fond de vous. Si l'autre n'est pas en confiance dans la relation avec vous, il risque de sur-interpréter. Si

vous n'êtes pas en confiance face à l'autre, cela va s'entendre également. Ainsi, cela nécessite qu'avant de réaliser un feed-back, vous soyez au clair sur votre intention, sur vos biais de jugement, sur vos propres émotions pour être congruent dans votre discours. La première clé ?

Demandez-vous quelle est votre intention et quel effet vous souhaitez produire. Gagner ? Imposer ? Recadrer ? Faire le moins de vagues possible ? Ou développer ? Accompagner ? Motiver ? Co-construire ? Et ajustez votre posture, vos mots à cette intention. ■

**LES FRANÇAIS
PERÇOIVENT SOUVENT
LE FEED-BACK COMME
UNE CRITIQUE**



Pour approfondir scannez le QR Code afin d'écouter l'épisode 14 "Réussir les feed-back" du podcast "Pratiques du management" dans lequel Frédérique Roseau, rédactrice en chef de la Revue Fiduciaire, interviewe Aurélie Durand.

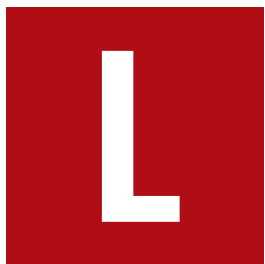




Le marché de l'emploi est particulièrement tendu depuis la reprise économique en 2021 et la forte baisse du chômage. Cette année encore, les entreprises s'attendent à affronter d'importantes difficultés de recrutement. Mais aussi des incertitudes économiques liées au conflit en Ukraine. Les employeurs doivent donc faire preuve d'inventivité, de réactivité et d'agilité pour réussir à embaucher, en multipliant les leviers d'action pour trouver des solutions variées.



RESSOURCES HUMAINES
**RECRUTER EN
2022 : MISSION
IMPOSSIBLE ?**



La guerre des talents, "ce terme n'a jamais eu autant de sens qu'aujourd'hui !", assure un DRH avec 20 ans d'expérience. Tous les experts en recrutement interrogés pour ce dossier s'accordent à dire que les circonstances actuelles sont inédites à l'échelle de leur carrière. "Cela fait 25 ans que j'exerce et je n'ai jamais vu un tel stress de la part des entreprises qui ont très peur de voir de nouvelles affaires leur échapper faute de pouvoir recruter," souligne Anne Stéphan, fondatrice et dirigeante du cabinet de sourcing Adeo Research, au sein du groupe français Lorenz & Hamilton, spécialisé dans le conseil en RH, la data et les technologies numériques. Elle donne un exemple parmi tant d'autres : "Un de mes clients ne reçoit même plus de réponse aux offres qui concernent les ingénieurs avec trois ou quatre ans d'expérience dans l'aéronautique de défense. Or il veut et doit embaucher 600 personnes cette année... certes, pas que ce type de profils mais tout de même!" Un patron de TPE cite la récente lecture d'un article relatant que, face à la pénurie de profils, certaines start-up de la tech paient les candidats pour qu'ils viennent passer des entretiens d'embauche. Sans compter les "Golden Hellos", ces bonus offerts dès la signature du contrat qui s'ajoutent aux salaires en or proposés pour attirer les talents que tout le monde se dispute. Et la bataille ne concerne pas que les nouvelles technologies. Pour preuve, les statistiques récemment dévoilées par l'Apec : "L'an dernier, une entreprise sur cinq a abandonné un recrutement cadre faute de candidat." L'association pour l'emploi des cadres constate que la situation a même empiré au premier trimestre 2022 : "la part des entreprises ayant recruté au moins un cadre et jugeant difficiles leurs recrutements de cadres au trimestre écoulé est passée de 61 %, fin 2021, à 69 % début 2022." Depuis l'été dernier, une proportion constante d'employeurs (78%) anticipe toujours des tensions dans les recrutements de cadres pour les trois mois suivants. Interrogés

**"JE N'AI JAMAIS VU UN
TEL STRESS DE LA PART
DES ENTREPRISES QUI ONT
PEUR DE VOIR DE
NOUVELLES AFFAIRES
LEUR ÉCHAPPER FAUTE DE
POUVOIR RECRUTER"**

par l'Apec, ils avancent plusieurs raisons. 87 % répondent que c'est par manque de profils disponibles sur le marché. La moitié estime que c'est à cause du décalage entre candidatures reçues et profils recherchés. Pour 44 %, c'est la faute de la concurrence d'autres employeurs sur les mêmes profils. Un tiers pense que c'est lié aux prétentions salariales des candidats qui sont trop élevées. Et un quart que c'est par manque d'attractivité ou de notoriété de leur entreprise.

> GRANDE DÉMISSION OU GRAND MERCATO DE L'EMPLOI ?

Il faut dire que la reprise économique en 2021 a contribué à la réduction du chômage. En un an, il y a eu 600 000 inscrits en moins, soit une chute de 15 %, selon le ministère du travail. Qui ajoute que la baisse s'est accélérée début 2022 :

-5% par rapport à fin 2021. Outre la réduction du nombre de demandeurs d'emploi, le spectre de la fameuse "grande démission" plane. Une tendance venue des Etats-Unis où l'on a recensé trois millions d'actifs en moins sur le marché du travail depuis le début de la pandémie, soit une contraction de 2 % de la main d'œuvre totale. Le groupe Robert Half, spécialiste du recrutement temporaire et permanent,

parle plutôt de "grand mercato" en France, à l'instar de sa directrice, Laure Charbonneau : "Il s'agit d'un phénomène de turn-over surtout chez les cadres et un dirigeant sur deux considère qu'il est beaucoup plus important depuis la pandémie. D'une manière générale, près de deux tiers des actifs sont à l'écoute du marché ou en recherche d'emploi, selon notre analyse réalisée fin mars auprès d'un panel représentatif de mille personnes." Un chasseur de tête rappelle que, les cadres restant trois ans en poste en moyenne, il y a, actuellement, un effet de rattrapage : à cause de la pandémie, 2020 avait été marquée par l'immobilisme et 2021 par un relatif attentisme. Autre constat, un rien désabusé, des recruteurs : la volatilité des candidats. "Nous étions en train de pourvoir un poste de développeur informatique spécialisé dans les projets de Blockchain, raconte Jean-François Faure, président





+ LES RECRUTEMENTS DE CADRES EN 2022, SELON L'APEC

Avec l'offensive russe en Ukraine fin février, l'Apec a dû réajuster son enquête annuelle sur les prévisions d'embauches de cadres, menée auprès d'un échantillon représentatif permanent de 8 000 entreprises, entre fin novembre et fin janvier. La conclusion est un peu moins optimiste mais, avec 282 000 recrutements attendus en 2022, la situation d'avant pandémie devrait être légèrement dépassée. En effet, en 2019, 281 300 postes de cadres avaient été pourvus, contre 269 100 CDI ou CDD d'un an et plus signés en 2021, qualifiée par l'Apec d'année du rebond. *"Les employeurs continuent d'envisager des embauches à un niveau très élevé, observe Pierre Lamblin, directeur des études de l'Apec. Le volume d'offres que nous publions est en hausse de 16 % entre fin 2021 et début 2022, sachant que 80 % des postes cadres à pourvoir donnent lieu à la parution d'une annonce."* L'Apec précise tout de même qu'au 2^e trimestre 2022, *"le climat d'incertitude lié à la guerre en Ukraine commence à peser sur la confiance des entreprises"*. Pour cette période, les intentions de recrutement fléchissent, surtout dans les grandes structures avec une baisse de 9 % par rapport au 1^{er} trimestre : la part de grands groupes et ETI envisageant de recruter au moins un cadre dans les trois prochains mois est ainsi passée de 69 % à 58 %. *"Cela concerne tout particulièrement l'industrie, souligne Pierre Lamblin. Car il y a une étroite relation entre croissance, investissements et recrutements de cadres."* Les trois secteurs moteurs de l'emploi cadre sont toujours l'ingénierie-R&D, les activités informatiques et conseil-activités juridiques ou comptables : en 2022, ils devraient se montrer très actifs et renouer avec les niveaux d'avant crise sanitaire. Par ailleurs Pierre Lamblin note que *"dans toutes les régions métropolitaines, les embauches prévues cette année sont supérieures à celles de l'an dernier, sachant qu'un cadre sur deux est recruté en Ile-de-France."* Certains territoires devraient même dépasser les scores de 2019 : à commencer par la Bretagne, suivie de PACA et de la Nouvelle-Aquitaine.

●●► fondateur d'Aucoffre.com. Or, à une semaine de la prise de fonction, alors qu'on préparait son arrivée trois mois après le premier contact, la nouvelle recrue est partie à Singapour !" Tristan Boussand, créateur de la start-up parisienne Deeple en 2019, avoue n'avoir jamais été confronté à un tel contexte en quinze ans de carrière : "on avait, par exemple, organisé trois ou quatre entretiens avec un candidat, le deal était signé et deux semaines après, on reçoit son refus ! Beaucoup de jeunes ne savent pas ce qu'ils veulent, ils postulent en même temps dans des sociétés très différentes." C'est pourquoi l'entrepreneur opte pour la transparence : "en entretien, on dit vraiment ce qui se passe chez nous, sans

langue de bois. On ne veut pas vendre du rêve mais tester la motivation des candidats et les aider à se questionner suffisamment en amont pour qu'ils ne changent pas d'avis une fois en poste. On ne cherche pas la signature du contrat à tout prix, qui, de toute façon, n'a plus la même valeur qu'avant."

> QUEL PROCESSUS DE RECRUTEMENT PRIVILÉGIER ?

Mieux vaut instaurer la confiance mutuelle dès les démarches de recrutement, qui ne doivent pas s'éterniser, estime Albane Prieto, directrice régionale chez Robert Half : "selon notre étude menée

ERIC ANDRIEU, DRH FRANCE DU GROUPE ALLEMAND MERCK

"Nous avons un plan de recrutement ambitieux pour cette année et les suivantes. À commencer par 600 postes à pourvoir en France en 2022, dont 45 % de cadres, en particulier des ingénieurs qualité et production, et pour le reste des opérateurs essentiellement. Notre activité sciences de la vie est la plus porteuse en termes d'emplois. Face aux difficultés rencontrées pour embaucher sur notre site de Molsheim, l'Alsace ayant un faible taux de chômage, nous avons innové depuis l'an dernier. Nous ne regardons plus les CV mais nous appliquons des méthodes de simulation, en étroite collaboration avec Pôle emploi et la région Grand Est. Nous organisons une première session avec une soixantaine de personnes mises en situation pour tester, durant trois heures, dextérité, acuité et savoir-être, comme le respect des règles ou le pragmatisme. Puis la vingtaine de profils présélectionnés passe des entretiens de motivation. Ceux qui sont retenus sont formés pendant deux semaines avant leur prise de fonction. Grâce à ce système qui élargit le champ des possibles à tous, peu importe les qualifications, le diplôme ou l'expérience, nous avons déjà accueilli 120 salariés. Nous en avons même fait la promotion via un spot sur une radio locale alsacienne, ce qui a boosté les candidatures. L'enjeu est grand car si l'on ne remplit pas notre obligation de trouver assez de ressources humaines, on prend le risque que notre groupe se détourne vers d'autres pays..."



OLIVIER BOILEAU, ASSOCIÉ AU SEIN DU CABINET DE RECRUTEMENT PARISIEN TASTE RH

"La sortie des schémas de salariat est un mouvement de fond qui semble s'accélérer : depuis début 2019 aux Etats-Unis, on recense davantage de travailleurs indépendants que de salariés. . . Autant d'actifs qui ne constituent plus un vivier pour les entreprises. Mais ces dernières peuvent tout de même résoudre leurs problèmes de recrutement en faisant appel à des free lances. Ainsi, nous souhaitons proposer un CDI à un jeune qui a décliné parce qu'il voulait être libre trois mois par an pour organiser un festival à Lyon avec des amis. Il s'est donc installé comme indépendant et nous continuons à travailler avec lui. De même pour le management de transition qui, auparavant, a pu être subi car c'était un moyen de rester en emploi pour les plus de 58 ans. A présent, il est très clairement choisi par des cadres. Et pour les employeurs, c'est aussi une solution à court terme s'ils ne parviennent pas à embaucher. Autre piste intéressante : la mutualisation des cadres entre plusieurs groupes. L'un a besoin d'un profil particulier pendant quelques mois dont l'autre dispose, mais fait face à une baisse d'activité : pas besoin de licencier ce collaborateur, il est " prêt " le temps d'une mission dans la société voisine à qui cette prestation est facturée. Une expérience très enrichissante pour toutes les parties prenantes."



31

en mars dernier, 25 % des personnes interrogées refuseraient une offre d'emploi si le processus est trop long. Idéalement, il ne doit pas excéder un mois." Et de lister les bonnes pratiques à adopter : être transparent sur le planning à suivre et les interlocuteurs à rencontrer, lesquels doivent être regroupés en un nombre d'étapes réduit.

Si les confinements passés ont parfois imposé la visioconférence, celle-ci est désormais utilisée avec parcimonie, ne permettant pas de détecter les signaux faibles ni le non verbal. Elle peut cependant s'avérer pratique et rapide pour une présélection. Le recours à l'intelligence artificielle n'est pas non plus la panacée, même s'il peut faire gagner du temps, remarque Claude Calmon, fondateur du cabinet en recrutement Calmon Partners Group : "Traiter les centaines de CV s'avère chronophage et des nouvelles technologies permettent, en partie, de gérer ces données : elles classent les profils par compétences, en fonction des cases cochées dans un formulaire en ligne, par exemple."

> COMMENT ELARGIR LES MODES DE SOURCING ?

"Pendant longtemps, le recrutement consistait à prendre quelqu'un qui avait le même nombre d'années d'expérience et faisait le même métier ailleurs, en l'attirant par une augmentation de salaire, poursuit Claude Calmon. Maintenant, il faut élargir le sourcing pour gagner la bataille des talents." En particulier explorer le fameux marché caché : "pour atteindre les gens qui ne sont pas officiellement en recherche mais sont à l'écoute, il faut passer par des canaux spécifiques comme la cooptation et la recommandation, insiste David Mahé, créateur de Human & Work, groupe de conseil en RH. Pour cela, il est nécessaire de mobiliser tout le corps social de l'entreprise, car ce n'est pas uniquement l'affaire des recruteurs. L'ensemble des collaborateurs doit relayer les annonces et s'impliquer dans le sourcing. Si les salariés sont contents dans leur entreprise, ils seront de convaincants promoteurs de la politique ●●●▶



■ **TRISTAN BOUSSAND,**
FONDATEUR DE LA START-UP
PARISIENNE DEEPLE

"Au sein de notre cabinet de conseil en stratégie et innovation dans les services financiers, nous sommes peu nombreux et très exigeants sur les profils embauchés, le turn-over étant coûteux en énergie. Il est capital pour notre activité de garantir la continuité des équipes. Cette année, pour la première fois, nous avons recours à l'alternance. Je compare ce système à la conduite accompagnée : on se donne plus de temps pour s'engager et s'accorder mutuellement confiance. C'est essentiel dans un contexte où l'on sent que les jeunes ont plus de mal à s'engager car ils sont tiraillés et se posent beaucoup de questions. Malgré la contrainte du rythme de l'apprentissage, avec une présence en entreprise à temps partiel, c'est une formule intéressante qui permet de faire le pont vers un futur CDI et donc de résoudre les éventuelles difficultés de recrutements de jeunes diplômés."

●●► *de recrutement.*" A fortiori sur les réseaux sociaux, dont l'incontournable LinkedIn (voir l'encadré sur le témoignage d'Anne Stéphan). Autre solution, l'alternance (lire aussi l'encadré sur le témoignage de Tristan Boussand). Cette formule permet de constituer un vivier interne de jeunes talents opérationnels après un ou deux ans d'études combinées à l'expérience prolongée en entreprise. "C'est une sorte de pré-embauche qui assure l'intégration progressive d'apprentis chez nous, s'enthousiasme Eric Andrieu, DRH France de Merck. De plus, ces étudiants sont comme nos ambassadeurs auprès des autres jeunes de leur entourage et peuvent faire la promotion de notre groupe auprès de futurs diplômés."

> **A QUEL POINT LA MARQUE EMPLOYEUR EST-ELLE DEVENUE STRATÉGIQUE ?**

L'image de marque de la société, la qualité de vie au travail, l'équilibre entre sphères professionnelle et personnelle, le sens donné à la mission de

l'entreprise... autant de leviers à ne pas négliger pour attirer les nouvelles recrues. Et même à mentionner dès l'annonce, à côté du descriptif du poste à pourvoir, conseille Laure Charbonneau, du groupe Robert Half : "*dans la publication, il ne faut pas hésiter à mettre en avant les projets transversaux et à long terme de l'entreprise, pour se différencier d'une offre identique chez un concurrent. On peut mentionner les valeurs, l'ambiance de travail, le style de management, en faisant preuve de sincérité pour ne pas risquer de décevoir les candidats. Car aujourd'hui, avec les réseaux sociaux notamment, tout est vérifiable!*" Le rapport de force s'est inversé, renchérit Pierre-Olivier Martin, DRH de Roche Diabetes Care France : "*maintenant, c'est aux employeurs de séduire les candidats en se démarquant sur LinkedIn, sur la plateforme web Welcome to the Jungle ou en obtenant la certification Top Employers.*" Voire par un label comme B. Corp ou bien le statut d'entreprise à mission justement acquis par ChooseMyCompany, spécialiste du



■ ANNE STÉPHAN, FONDATRICE ET DIRIGEANTE DU CABINET DE SOURCING PARISIEN ADEO RESEARCH

“Au début de ma carrière, je ne chassais que des cadres supérieurs et à présent, face aux difficultés de recrutement, on nous sollicite pour des jeunes diplômés avec un ou deux ans d'expérience. Pour un poste qui était situé dans une localisation compliquée, on a dû parler à 500 personnes ! Nous cherchons à approcher un candidat potentiel par différents canaux et nous nous donnons dix tentatives pour arriver à obtenir une réponse de sa part. Alors qu'avant, nous n'avions pas besoin d'insister autant : les gens étaient moins chassés. Maintenant ils le sont en permanence... Y compris les membres de mon équipe qui sont contactés deux fois par semaine. La guerre des talents sévit aussi pour recruter des recruteurs ! En 2022, le terrain de sourcing devient très vaste. Nous nous aidons des annuaires des anciens d'écoles de commerce ou d'ingénieurs, d'une solution professionnelle appelée Headhuntersourcing et des réseaux sociaux, bien sûr. A commencer par LinkedIn, où il faut faire preuve de créativité, notamment dans la recherche par mots clés : par exemple en se basant sur des Mooc et autres formations en ligne suivies par une personne, ce qui est un indice d'intérêt pour un domaine. On peut également voir avec un salarié en interne les connexions de son profil et les contacter de sa part. La cooptation est un levier très fort pour embaucher.”



●●► recueil et de l'analyse d'avis de salariés. A son origine et à sa tête, Laurent Labbé : *"de plus en plus de collaborateurs, actuels ou futurs, veulent contribuer positivement à l'environnement et à la société. Pour les retenir ou les attirer, il faut montrer l'impact et le sens des activités menées, mettre en œuvre une véritable politique RSE et renforcer le lien social."* Ces considérations ont pris beaucoup plus d'importance depuis la pandémie parmi les critères privilégiés par les candidats. Même si le niveau de rémunération reste essentiel, pour maintenir le pouvoir d'achat face à l'inflation. Et parce que les profils les plus courtisés ont l'avantage pour négocier de meilleurs émoluments. Mais attention à ne pas céder à toutes les prétentions salariales, bouleverser l'équité étant contreproductif : les collaborateurs en interne pourraient être incités à aller voir ailleurs pour, eux aussi, espérer gagner plus.

> POURQUOI FAIRE PREUVE DE SOUPLESSE ET D'OUVERTURE ?

Les recruteurs doivent également composer avec les nouvelles exigences en matière d'organisation. En l'espace de deux ans, le télétravail est devenu un pré-requis pour ceux qui y sont éligibles. LinkedIn vient de créer un filtre de recherche pour repérer les offres en fonction des attentes des candidats en matière de travail 100 % à distance, sur site ou en mode hybride. Certains indiquent même sur leur CV la condition sine qua non de deux à trois jours de télétravail hebdomadaire. D'autres demandent un poste à temps partiel, notamment les slasheurs qui veulent mener une autre activité à côté : *"une cadre supérieure que j'ai approchée voulait travailler à quatre cinquièmes pour pouvoir créer des bijoux en parallèle,"* se souvient Anne ●●►

34



■ JEAN-FRANÇOIS FAURE, PRÉSIDENT FONDATEUR D'AUCOFFRE.COM

"Notre entreprise, basée à Bordeaux et spécialisée dans l'achat et la revente de métaux précieux, compte 45 salariés plus une quinzaine d'autres à embaucher cette année, dans les fonctions support, le développement informatique ou les opérations techniques. Nous voulons instaurer de la diversité et créer des équipes harmonieuses plus qu'homogènes, sans profils formatés. Pour repérer les potentiels, nous nous concentrons sur le savoir-être car nos activités sont assez nouvelles donc peu de gens en ont déjà l'expérience : nous devons embarquer nos employés sur un chemin qui n'est pas encore tracé. Nous avons donc mis en place des grilles listant les qualités souhaitées et nous organisons des *serious games* pour mettre en posture les candidats qui interagissent autour d'une problématique : nous observons leur capacité à travailler en commun et en mode projet, à mettre en œuvre des stratégies, à évoluer dans notre société. Nous cherchons à mieux recruter pour mieux garder les collaborateurs et donc mieux nous porter."

courrier
Cadres

Management, organisation d'entreprise, innovation et gestion de carrière
UNE CARRIÈRE DANS L'AIR DU TEMPS !

ABONNEZ-VOUS !

ET SUIVEZ-NOUS
AU QUOTIDIEN SUR NOTRE SITE
WWW.COURRIERCADRES.COM

- OFFRE -
38 €

1 AN : 6 NUMÉROS

Au lieu de 57,60 €*
Soit + de 35 % de remise
(valeur vente aux numéros)



Coupon à retourner à : OCIFAM / Courrier Cadres - 100, rue La Fayette - 75485 Paris Cedex 10 - Informations au 01 85 34 71 00

Je m'abonne pour 6 numéros et je règle mon abonnement, soit 38 €, par chèque bancaire ou postal à l'ordre de Courrier Cadres.

**Abonnement 1 an
6 numéros,**

**+ de 35 % de remise :
38 €* au lieu de 57,60 €**

- 1 an 6 numéros (papier + PDF)

+ 3 numéros du supplément :

Le Nouvel Entrepreneur (création,
développement et reprise d'entreprise)

Mes coordonnées : Mme M. Société :

Fonction :

Nom : Prénom :

Adresse : Code postal : [][][][]

Ville :

Téléphone :

eMail :

Date et signature

* Uniquement la première année pour un nouvel abonné, offre valable jusqu'au 31/12/22, réservée à la France métropolitaine. Les informations ci-dessus sont indispensables au traitement par OCIFAM de votre abonnement. À 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 OCIFAM/ Courrier Cadres - 100, rue La Fayette - 75485 Paris Cedex 10. Vous pouvez également, pour des motifs légitimes, vous opposer au traitement des données vous concernant.



■ **PIERRE-OLIVIER
MARTIN, DRH DE ROCHE
DIABETES CARE FRANCE**

“Le groupe Roche, dont fait partie mon entité dédiée au traitement du diabète, recrute 200 CDI par an en France. On a beau être leader mondial dans l’industrie pharmaceutique, qui est attractive pour de plus en plus d’actifs en quête de sens, on doit faire face à la guerre des talents. On a donc mis en place des initiatives disruptives de recrutement. Au lieu de chercher dans l’univers de la santé et des dispositifs médicaux, on vise d’autres domaines : 60 % des cadres embauchés viennent d’autres secteurs. Par exemple Danone, Canal Plus, Club Med, l’armée de Terre. Les intégrer est un pari. Mais cette diversité nous permet de garder une force d’innovation et une agilité en interne : c’est un autre regard porté sur notre activité, une capacité à challenger le statu quo. A condition de partager les mêmes valeurs et de soigner le processus d’intégration des nouvelles recrues. Leur accompagnement dure entre un et quatre mois, mobilisant une quarantaine d’experts en interne pour former à nos produits et nos marchés.”

●●► Stéphan, d’Adeo Research. La chasseuse de tête conseillère, par ailleurs, à ses clients de faire preuve d’ouverture quant au choix des profils : *“Le problème, c’est qu’ils ont tendance à vouloir prendre un clone de la personne précédemment en poste, pour limiter le risque, de peur de perdre des clients si la nouvelle recrue n’est pas tout de suite opérationnelle.”* Ainsi, l’Apec relève que les cadres avec un à dix ans d’expérience sont les plus recherchés, concentrant 61 % des intentions de recrutement. Ce que déplore Valérie Lacoste, coach pour le cabinet d’accompagnement Oasys Dirigeants : *“il faut éviter de tomber dans le jeunisme. Pourquoi ne pas puiser dans le vivier des cadres seniors qui souffrent un peu de stéréotypes ? Ils ont le savoir-être qui permet de fédérer les équipes et apportent des gages de stabilité, étant moins sujets au turn-over.”* Dans un marché du travail tendu, s’ouvrir à des

compétences différentes (lire les encadrés avec les témoignages d’Eric Andrieu, Jean-François Faure, Olivier Boileau et Pierre-Olivier Martin) peut s’avérer fructueux. Un candidat qui ne coche pas toutes les cases peut très bien être formé une fois en poste pour acquérir tout le savoir-faire nécessaire à sa fonction. La question de la formation devient donc centrale, y compris pour les ressources en interne. *“Les difficultés de recrutement sont amenées à durer et il va donc falloir davantage miser sur l’évolution professionnelle des salariés déjà en poste, voire sur les écoles intégrées aux entreprises, plutôt que chercher, en vain, des profils venus de l’extérieur,”* prévient David Mahé, fondateur de Human & Work. Selon lui, les ressources humaines sont devenues stratégiques car, faute de main d’œuvre, c’est toute l’activité d’une société qui peut se retrouver à l’arrêt... ■

WORKSPACE

expo

LE SALON DU DESIGN, DU MOBILIER
ET DE L'AMÉNAGEMENT DES ESPACES DE TRAVAIL



I LOVE MY WORKSPACE

MOBILIER, AMÉNAGEMENT
DÉCORATION, AIR & LUMIÈRE
ACOUSTIQUE, MURS SOLS
PLAFONDS, AUDIOVISUEL

30 · 31 MAI
· 01 JUIN
2022

PAVILLON 7.2 - PARIS
PORTE DE VERSAILLES



Professional Exhibitions
and
One to One Meetings Exhibitions

partenaires officiels



Workplace
PROFESSEUR

f in t @
#WORKSPACEXP0

WWW.WORKPLACE-MEETINGS.COM

NATURE IS BIKE

FESTIVAL EUROPÉEN DU GRAVEL

ANGERS | 24 > 26 JUIN 2022

FAITES BOUGER VOTRE ENTREPRISE !

Améliorez votre RSE, l'esprit d'équipe, la santé et le bien-être de vos équipes avec des rides festives, sportives ou performantes.

Valorisez votre entreprise à travers un événement d'envergure avec Nature Is Bike, Festival Européen du Gravel et du vélo d'Aventure.

Profitez de nos 3 Packs entreprises, pour fédérer vos collaborateurs et inviter vos clients dans des conditions privilégiées, lors de 3 temps forts :

3 PACKS

POUR VIVRE UNE EXPÉRIENCE INTENSE AVEC VOS ÉQUIPES

SALON DU GRAVEL ET DU VÉLO D'AVENTURE | GRAVEL SUMMIT
FESTIVAL - CONCERT | RIDES SPORTIVES | VILLAGE NATURE IS BIKE



FLASHÉZ-MOI ! →

Crédit Photo: LÉONARD DE SERRES

PACK RACER

GRAVEL150 CHRONO SRAM

Pour les plus compétiteurs, le pack Racer existe en version Gravel of Legend LEGENDRE Ultra 300 ou Gravel150 Chrono SRAM

PACK FESTIVE

GRAVEL FESTIVE

Nocturne Festive, vivez l'esprit gravel! Rando ludique de 45 km en gravel & VTT, accessible à tous, cool et conviviale, idéale pour renforcer les liens.

STARTER PACK

GRAVEL50 BRYTON

Une rando sportive 100 % Nature is bike, à partager entre amateurs de Gravel mais aussi cyclistes adeptes du VTT.

NATURE BIKE ANGERS

GRAVEL150 CHRONO SRAM

VENDREDI 24 JUIN

La course Gravel de Nature is Bike !
150km avec des spéciales chronométrées

Crédit Photo: JOEY SCHUSLER / LEONARD DE SERRES/ ESTUDIONCE.ES

NATURE BIKE ANGERS

GRAVEL FESTIVE

cesb'ron veloland

SAMEDI 25 JUIN

Un ride nocturne entre amis ou entre collègues, ambiance feu de camp et barbecue !

NATURE BIKE ANGERS

GRAVEL50 bryton

DIMANCHE 26 JUIN

50km pour découvrir l'esprit gravel en territoire angevin

INSCRIPTIONS SUR
www.NATUREISBIKE.com avant le 10 Juin 2022

VOTRE CONTACT

SOPHIE BOISDRON - 07 56 37 66 48
sophie.boisdron@destination-angers.com



Un événement
DESTINATION ANGERS



DIRIGER

39

SOMMAIRE

- 40** Ressources humaines : Achats inclusifs, un réflexe à adopter.....
- 42** Objectif responsable : Patagonia, au sommet de la durabilité.....
- 44** Transition numérique : Cybersécurité, trop d'entreprises font encore l'impasse.....
- 48** Flotte auto : Diversification, flottes et deux-roues : vers la réconciliation ?.....
- 52** Cohésion d'équipe : Des parcs de loisirs forts en affaires.....
- 58** Business travel : Voyages d'affaires, la santé devient la priorité.....
- 60** Juridique avec *RF Social*. Ressources humaines : Procéder à un licenciement économique individuel.....
- 64** Cahier spécial dématérialisation : La dématérialisation, un facteur de croissance.....

UN RÉFLEXE

En matière d'achats inclusifs et de démarche responsable, direction des ressources humaines et fonction achats convergent. Entre diversité et qualité de l'offre de services, les décideurs ont tout un marché d'entreprises inclusives à explorer. **Par Adam Belghiti Alaoui**

En février dernier, le gouvernement lançait officiellement un outil numérique pour alimenter la dynamique des achats inclusifs : "le marché de l'inclusion". Ce site web, conçu en partenariat avec les associations d'insertion et d'accompagnement Handeco et le réseau national Gesat, réunit l'offre de services des entreprises œuvrant pour l'insertion des travailleurs en situation de handicap.

Il s'agit tout d'abord des quelque 1 500 établissements ou services d'aide par le travail (ESAT). Mais aussi des 800 entreprises adaptées (EA) qui emploient au minimum 55 % de personnes handicapées. Et enfin des 75 000 travailleurs indépendants handicapés (TIH). Joseph Ramos, délégué général de Handeco, résume le projet : "L'idée est d'offrir un point d'entrée unique sur l'offre de services et sur les achats solidaires et inclusifs, pour dire : ayez le réflexe !". Et pour cause, selon une étude annuelle de Handeco, 76 % des EA et des ESAT citent le manque de notoriété comme frein à leur développement, alors que 85 % des entreprises clientes sont satisfaites de collaborer avec eux.

TOUT À Y GAGNER

La plateforme Internet s'adresse donc aux décideurs en général. "L'action à conduire concerne l'ensemble des actifs et des prescripteurs de l'entreprise, souligne Joseph Ramos. Et nous travaillons, bien sûr, en priorité avec les directions RH et les achats." Dans une optique de convergence, le "recrutement" de fournisseurs inclusifs exige la cohésion des deux services, dont les maîtres mots sont engagement et responsabilité. "Les ESAT-EA représentent aujourd'hui des prestataires idéaux pour répondre de façon globale aux défis RSE des entreprises," abonde Denis Charrier, directeur général du réseau

Gesat. Les achats inclusifs apportent des bénéfices pour "l'image, la notation extra-financière et l'attractivité des marques employeurs, notamment vis-à-vis des talents", précise Joseph Ramos. Des atouts valorisables par et pour les décideurs.



INCLUSIFS À ADOPTER

De plus, la démarche inclusive s'inscrit directement dans le cadre de l'obligation en matière d'emploi des travailleurs handicapés (OETH), qui exige des entreprises de plus de 20 salariés d'employer 6 % de travailleurs en situation de handicap. Et impose une compensation finan-



cière en cas de non-respect de ce quota. Or, comme l'explique Denis Charrier, *"les achats inclusifs sont déductibles de cette contribution"*. Le montant de la déduction étant égal à 30 % du coût de la main d'œuvre dans la prestation, avec un plafonnement prévu selon les cas. Là encore, la cohésion entre RH et achats n'est donc pas une option. D'ailleurs, tous les acteurs du secteur s'accordent sur un point : cette tendance de fond, durable et responsable, est en plein essor. Portée par l'engagement des clients de plus en plus nombreux, mais aussi par la montée en compétence des entreprises inclusives. Une dynamique accélérée depuis la loi dite "handicap" de 2005, ou loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. *"Il faut souligner la capacité d'innovation et l'agilité des ESAT ou des EA, s'enthousiasme Joseph Ramos. Et casser toutes les idées reçues pour que les salariés et les décideurs aient le réflexe de s'adresser à ces structures."*

RICHESSSE DE L'OFFRE

Pour acheter inclusif, encore faut-il avoir conscience de la richesse du réseau des ESAT et des EA, qui emploient 160 000 personnes en situation de handicap. Le délégué général d'Handeco insiste : *"Acheter ce n'est pas un acte de philanthropie. Une entreprise qui recherche une prestation attend un service de qualité et dans le prix du marché."* Les sociétés inclusives répondent justement à ces besoins, y compris dans leur diversité. *"Les ESAT-EA sont positionnés dans plus de 200 filières métiers,"* confirme Denis Charrier. Pour toute entreprise, l'inclusion peut s'inscrire au cœur du développement business. Car avec une part allant de 30 à 80 % du chiffre d'affaires en moyenne, autant dire que les achats pèsent lourd pour

une entreprise. Mieux vaut maîtriser ses coûts et savoir les allouer à des fournisseurs responsables. Pour être guidé dans ces choix stratégiques, outre la nouvelle plateforme du marché de l'inclusion, un rendez-vous s'avère incontournable : l'ancien salon "handicap, emploi et achats responsables" rebaptisé Inclusiv'Day et organisé le 3 juin à Paris La Défense Arena. ■

“ L'ACTION À
CONDUIRE CONCERNE
L'ENSEMBLE DES
ACTIFS ET DES
PRESCRIPTEURS DE
L'ENTREPRISE ”

PATAGONIA : AU SOMMET

L'équipementier américain s'est imposé comme une référence en RSE et s'est forgé une image environnementale en cohérence avec ses produits pour le plein air et la nature. Fort de cette exemplarité, il veut servir de locomotive en la matière.
Par Léo Potier et Stéphanie Condis.

La raison d'être de Patagonia ne fait pas dans la dentelle : *"We're in business to save our home planet"*. La marque de vêtements techniques outdoor veut sauver notre planète... Rien que ça ! Une mission de super-héros *made in Hollywood* que la compagnie californienne entend mener à bien. Pas à pas. Et le chemin accompli est déjà remarquable. Pour preuve, la certification B Corp octroyée depuis dix ans par le label *"Benefit Corporation"* lancé aux Etats-Unis en 2006 afin de distinguer *"les entreprises engagées pour le bien commun"*. En effet, l'Américain Yvon Chouinard, qui a fondé Patagonia dans les années 1970, est un pionnier de la convergence entre performance, business et impact positif sur le

plan social et environnemental. Le désormais octogénaire a signé plusieurs livres pour expliquer et partager sa philosophie. A commencer par *"Let My People Go Surfing. The Education of a Reluctant Businessman"*, paru en 2005. Il y témoigne en tant que patron qui ne voulait pas faire du business et qui tient à la qualité de vie : le titre fait référence au fait qu'il encourage ses salariés à surfer plutôt que travailler quand les conditions sont idéales ! Autre best-seller, *"Homme d'affaires malgré moi"*, traduit par Vuibert, qui l'a réédité en 2017 sous le nom de *"Confessions d'un entrepreneur pas comme les autres"*. En 2013, la maison avait aussi publié l'ouvrage *"Un business responsable, les leçons tirées de 40 ans d'expérience de Patagonia"* : générer une croissance raisonnée et maîtrisée, qui fasse sens et soit respectueuse de l'environnement et des hommes. En suivant trois grandes lignes de conduite du développement durable.

La première, c'est réduire au maximum l'empreinte des activités pour atteindre la neutralité carbone en 2025. Cet objectif ne doit pas être rempli grâce à la compensation carbone, par exemple via la plantation d'arbres. Il s'agit au maximum de décarboner directement toute la chaîne de production et de distribution, notamment par l'usage d'énergies renouvelables dans la totalité des showrooms, bureaux et magasins. Autre engagement, dès 1996, la société s'est tournée vers le coton bio et elle mise à présent



DES ENTREPRISES DE LA DURABILITÉ

sur l'agriculture régénératrice pour provoquer le moins de dégâts possibles.

Deuxième principe, l'initiative "1 % for the Planet", co-créée par Yvon Chouinard en 2002. Au départ, ce dernier reversait 1 % du chiffre d'affaires de Patagonia à des organisations œuvrant pour la préservation de la nature. Soit un total de plus de 89 millions de dollars depuis 1985. Puis il a souhaité élargir cette bonne action à d'autres entreprises philanthropes, pour construire une relation de longue durée avec des associations environnementales telles que WWF, la Fondation GoodPlanet, Surfrider Foundation, Sea Shepherd, etc.

Dernier axe, et non des moindres, changer le système : la firme veut être une locomotive pour que d'autres suivent cette voie et se remettent en question en permanence. "Notre responsabilité, du fait de notre notoriété, c'est de prendre la parole pour mobiliser, utiliser notre business pour influencer divers acteurs et être inspirant pour eux," résume Calypso Sottovia, "Enviro & Marketing manager" chez Patagonia France. Cela concerne toute la communauté fédérée autour des valeurs de la marque, ses clients, ses fournisseurs et même les citoyens en général. Ainsi, la très récente campagne "We the Power" consiste à promouvoir l'utilisation des énergies vertes produites notamment par des coopératives locales. Patagonia s'est également attaqué à la folie commerciale du *Black Friday*, avec

des soldes incitant à la surconsommation, en se payant une page de pub dans le *New York Times* proclamant "n'achetez pas cette veste". Sous-entendu : en avez-vous vraiment besoin ? Et, a fortiori, d'une neuve ? Car la marque propose de réparer gratuitement les modèles anciens, via son programme "Worn Wear". En France, il se concrétise par un atelier de couture itinérant : une roulotte s'installe à la montagne l'hiver et en bord de mer l'été. Outre les revendeurs, l'Hexagone ne compte que quatre magasins Patagonia : les franchises de Bayonne, Marseille ou Montpellier et l'historique boutique de Chamonix, ouverte dès 1987. Cette dernière consacre ses vitrines à des causes qu'elle veut mettre en avant. Et il est parfois arrivé qu'elle ferme quelques heures en fin de saison parce que la neige était encore bonne pour skier et qu'il faisait beau. "Les employés peuvent aussi s'impliquer, sur leur temps de travail, dans des actions environnementales comme la collecte des déchets organiques dans la vallée de Chamonix, souligne Calypso Sottovia. Le but est d'engendrer des échanges et de garder le contact avec des petites structures inspirantes pour Patagonia." Ses quelque 2 000 collaborateurs à travers le monde se sentent investis : "il n'y a pas de pôle RSE ou environnemental en tant que tel car c'est la mission transversale de chacun en interne, de l'informaticien au manager." Un pour tous et tous pour la planète ! ■





CYBERSÉCURITÉ

TROP D'ENTREPRISES FONT ENCORE L'IMPASSE

La question n'est plus de savoir si mon entreprise sera victime d'une cyberattaque mais quand cela arrivera ! Dans notre monde hyperconnecté, toutes les sociétés devraient mettre en place différentes solutions pour renforcer leur résilience. Or la multiplication des piratages montre que ce n'est pas le cas... **Par Philippe Richard.**

Tout va très vite, trop vite ! Flash-back : le cloud computing était un concept pour la majorité des entreprises au début des années 2000. Le premier iPhone n'est présenté qu'en janvier 2007. La même année, 95 % des connexions étaient en ADSL. Le haut débit était réservé à quelques grandes villes via le câble. Aujourd'hui, nous sommes en plein dans le tout numérique. Toutes les entreprises ont un pied dans le cloud, principalement via des applications en mode SaaS (Software-as-a-service) comme Microsoft 365 ou un logiciel de comptabilité. Tous les salariés utilisent leur smartphone pour consulter leurs emails privés et professionnels et accéder à des dossiers partagés entre collègues. Enfin, l'accélération du déploiement de la fibre a permis à de nombreuses entreprises d'échanger plus

rapidement des fichiers. Car la data est au cœur de toutes les activités professionnelles. Son volume ne cesse de gonfler. Votre périmètre informatique aussi. En permanence, les salariés échangent des données avec des fournisseurs, des tiers, des clients et des prospects.

Résultat, sans "l'outil" informatique, une entreprise est en panne. Quels que soient son secteur et sa taille. Les pirates le savent très bien : peu importe que vous vendiez des macarons, de la porcelaine ou des voitures. Or, la pandémie a révélé que de nombreuses sociétés n'avaient pas de plan B afin de s'adapter rapidement et efficacement à de nouvelles menaces ou contraintes comme les confinements, mais aussi une inondation ou un vaste incendie. Cette crise sanitaire a mis en lumière la nécessité de moderniser l'infrastructure informatique et ses process afin d'être plus agile et plus résilient. Cependant, il reste encore beaucoup de choses à faire car les cyberattaques sont protéiformes et de plus en plus nombreuses. À la clé, des



Dirigeants, dotez vos collaborateurs d'une nouvelle compétence : **la cybersécurité**



**Edwige
Brossard,**
Directrice
Produit et
Marketing chez
WALLIX

Le paysage des cybermenaces est en constante évolution. Les hackers s'industrialisent, innovent et redoublent d'ingéniosité pour s'attaquer aux entreprises. De plus, la surface d'attaque augmente chaque jour avec la mobilité des collaborateurs, la standardisation du télétravail, la massification des services cloud, la forte croissance des terminaux mobiles... Aujourd'hui, avoir une stratégie de cybersécurité est incontournable pour garantir la résilience aux cyberattaques, la continuité d'activité et le respect des exigences réglementaires. L'un des piliers, c'est la formation des collaborateurs. Le manque de compétences en cybersécurité dans l'entreprise constitue le risque cyber numéro 1.

Toute stratégie de cybersécurité solide passe nécessairement par des spécialistes compétents et, surtout, certifiés. De nouveaux risques cyber apparaissent sans cesse. Il est donc essentiel que l'équipe de sécurité IT soit capable de s'adapter et de se tenir informée constamment des nouvelles menaces, violations de la sécurité, etc.

Pour que la protection soit optimale, il est indispensable d'élargir les efforts de formation aux salariés et aux partenaires lors de la mise en place de solutions technologiques et de pratiques de cybersécurité. Effectivement, quand on sait qu'un Français sur deux se sent à l'heure actuel démuni face aux cybermenaces - voire n'est pas en mesure de déceler de potentielles atteintes de sécurité - il est temps d'agir. La mise en place d'un programme robuste de formations et la mise à disposition de ressources dédiées à la cybersécurité sont devenues indispensables. Dirigeants, pour avoir une gestion du risque cyber optimale, renforcez les compétences cybersécurité de vos collaborateurs.

●●► impacts croissants sur l'activité économique. Si les cyberattaques sont variées (ransomwares, cyberespionnage, paralysie du système informatique...), le bon vieux phishing, ou hammeçonnage, reste toujours la principale technique employée pour infecter un réseau ou voler des identifiants et mots de passe. Selon le rapport "State of the Phish" de Proofpoint, publié en février 2022, les attaques par email ont dominé le paysage des menaces en 2021. Selon cette entreprise américaine spécialisée dans la sécurité informatique, 88 % des Français interrogés ont déclaré que leur organisation avait été confrontée à de vastes attaques de phishing en 2021. Cette technique connue depuis des années est toujours exploitée par les pirates et escrocs car l'être humain reste toujours le maillon faible. Les entreprises ont beau déployer des solutions de sécurité, rien n'y fait.

DES SEMAINES DE BLOPAGE

Encore trop de salariés ne se méfient pas assez des liens insérés dans les emails. Et la situation ne devrait pas se calmer, car les attaquants ont acquis de solides expériences en la matière et s'adaptent à l'actualité (multiplications des spams en rapport avec la pandémie et plus récemment avec la guerre en Ukraine). Reconnaissons que la tâche n'est pas facile pour le salarié, car de nombreux sites frauduleux affichent maintenant des connexions SSL (Secure Sock Layer)... La présence du fameux cadenas, symbole d'un protocole de sécurité, n'est plus un gage fiable ! Les attaques de phishing sont également exploitées pour infecter le réseau infor-

matique avec un ransomware (ou rançongiciel). Ce type de code malveillant (ou malware) prend en otage les données en les cryptant (les experts en cyber préférant le terme de "chiffrer"). Pour les récupérer, les entreprises victimes doivent payer une rançon. Pour l'entreprise, cette action malveillante peut avoir de fortes répercussions sur son business. La paralysie de tout son système informatique peut durer plusieurs semaines ! Durant toute cette période, les commerciaux ne peuvent pas accéder au CRM, faire de la relance. Le service comptable n'édite pas de factures et les techniciens n'accèdent plus à leurs dossiers.

SE POSER LES BONNES QUESTIONS

Le contexte est donc propice aux attaques. Mais pourquoi leur est-il si favorable ? Différentes études pointent du doigt l'accélération du passage au cloud computing qui a entraîné une augmentation de la complexité et des risques. Publié en mars 2022, le rapport "A Year in Proactive Cybersecurity" de la start-up française CybelAngel, spécialisée dans la détection des fuites de données, souligne que les fuites de stockage dans le cloud ont augmenté de 150 % d'une année sur l'autre. Alors que la transformation numérique se poursuit avec la révolution du travail à domicile, les incidents liés à des fuites de données propriétaires, ou d'informations confidentielles, dans le stockage en ligne ont augmenté de 150 % en glissement annuel. Comment les entreprises peuvent-elles renforcer leur niveau de sécurité ? La tentation est grande de déployer différentes solutions de protection. Mais encore faut-il savoir les administrer correctement... La sécurité informatique n'est pas une affaire de logiciel, c'est une question de culture d'entreprise. Il est indispensable de se poser quelques questions essentielles. Tout d'abord, est-ce que je sais précisément quels salariés accèdent aux données à caractère personnel (règlement général sur la protection des données ou RGPD) ? Ensuite, est-ce que je sais précisément quels salariés accèdent aux données critiques ? Et quels partenaires stockent ou accèdent à mes données confidentielles ? Autre point important : mes salariés ont-ils été sensibilisés aux menaces numériques en suivant une formation ? Enfin, est-ce que j'ai un plan B en cas de piratage ? Renforcer sa résilience devient cruciale pour résister aux différentes menaces et être plus fort que ses concurrents. Les menaces numériques doivent faire partie de la politique de risques d'une entreprise. À échéances régulières, des tests d'évacuation incendie sont menés. Pourquoi une cyberattaque n'est-elle jamais simulée ? ■





ZYXEL

NETWORKS

Protégez le réseau informatique
de votre entreprise !



**JUST
PROTECT**



Firewalls



Rendez-vous sur
<https://security.zyxel.cloud/fr/>

DIVERSIFICATION

FLOTTES ET DEUX-ROUES : VERS LA RÉCONCILIATION ?



Scooter électrique, BMW CE 04

48

Alors que la France est l'un des plus importants marchés européens de deux-roues motorisés, les flottes restent historiquement frileuses face à ce moyen de transport. Néanmoins, elles commencent à s'y intéresser, par le truchement inattendu de la petite reine et de l'évolution des besoins de mobilité. **Par Camille Pinet**

Depuis des décennies, la France figure parmi les premiers marchés des deux-roues motorisés, devant la Grande-Bretagne et l'Allemagne. Une bonne santé qui s'est confirmée en 2021 : alors que les ventes d'automobiles ont subi le contrecoup de la crise des semi-conducteurs, celles des motocyclettes et scooters ont enregistré une hausse de 8,5 % dans notre pays avec 206 950 unités vendues l'an dernier, selon les chiffres de l'association des constructeurs de motocycles. Un succès qui s'explique, en grande partie, par un usage de ces engins bien spécifique à la France, celui du navettage domicile-travail, particulièrement dans les grandes agglomérations encombrées. Les entreprises sont cependant longtemps restées sourdes à ce phénomène aussi

PHOTO : JOERG KUENSTLE

durable que massif et ne proposent que très rarement ce mode de déplacement à leurs salariés. Laurent Petit, responsable marketing & business développement d'Alphabet France, loueur appartenant à BMW Group, témoigne de ce désamour : *“En avril 2022, nous comptons seulement 81 deux ou trois roues en location auprès de nos clients sur un total de 100 000 véhicules, alors que nous proposons une offre spécifique depuis sept ans”*. Une situation qui n'a rien de particulière à ce loueur, bien au contraire : les concurrents que nous avons interrogés ne proposent tout simplement pas de solution en la matière. Le principal motif de cette frilosité réside dans les périls potentiels liés aux déplacements à deux-roues : *“Nous avons souvent des objections de nos clients selon lesquelles c'est un moyen de transport dangereux, qui représente un risque juridique pour l'entreprise en cas d'accident corporel. Nous pensons que cet argument ne tient pas : ce moyen de transport est déjà utilisé massi-*



DTX 125



PRENDRE LA ROUTE QUEL QUE SOIT LE CHEMIN

Design de baroudeur - Pneus mixtes
Feux à LED - Keyless - ABS - Chargeur USB
Moteur 4 temps de 125cc à refroidissement liquide (Euro 5)

à partir de **4 799€**



5
ANS
GARANTIE

Disponible également en 350cc



KYMCO

►►► *vement par les salariés. Le mieux, c'est de pouvoir le maîtriser pour éviter des accidents dont les entreprises seront, de toutes façons, responsables dans le cadre d'une utilisation professionnelle ou pour un trajet domicile-travail*", poursuit Laurent Petit. La volonté de mieux contrôler l'usage des deux-roues par les collaborateurs, en s'assurant d'un entretien suivi et d'une formation adéquate du salarié, n'est pas le seul avantage des deux-roues. Ils offrent, en effet, les mêmes facilités fiscales que les automobiles en matière de rémunération de l'employé, tout en échappant à certaines contraintes : ils ne sont pas soumis au malus écologique ni à la taxe sur les véhicules de sociétés (TVS), tandis que les contraintes de la vignette Crit'Air à laquelle ils doivent se conformer ne concernent pas les véhicules loués, car a priori récents. En outre, ces engins plus petits qui circulent moins longtemps grâce à des temps de trajets plus courts consomment moins de carburant que les voitures. D'ailleurs, même si les durées de contrats pratiquées en entreprise sont les mêmes que pour les automobiles, les lois de roulage sont moins importantes en raison de kilométrages parcourus inférieurs. La réticence des entreprises concernant les deux-roues connaît cependant une exception, et de taille : les spécialistes de la livraison du dernier kilomètre, notamment dans l'alimentation, l'utilisent intensivement comme un outil de travail.

50

Scooter Piaggio MP3 500 hpe



Leur croissance participe même au grand succès du scooter électrique en France, qui constituait un quart du marché en 2021, toujours selon les chiffres de l'association des constructeurs de motos. Ainsi, les enseignes Deliveroo, Sushi Shop ou encore Domino's Pizza intègrent dans leur flotte des scooters électriques de livraison de la marque française Red Electric qui leur propose des offres de location en direct. D'autres constructeurs tels que Super Soco présentent des solutions équivalentes, là encore orientées spécifiquement vers ce secteur d'activité. L'autre phénomène qui favorise les deux-roues est la modification profonde des demandes des salariés et plus particulièrement des jeunes générations urbaines, de moins en moins attachées à la possession d'une voiture. Un mouvement de fond à mettre en parallèle avec les initiatives des pouvoirs publics visant à promouvoir les nouvelles mobilités douces. Rappelons en effet que l'institution par la loi d'orientation des mobilités (LOM), en 2019, du forfait mobilité, totalement défiscalisé, permet aux entreprises de financer à hauteur de 500 euros les déplacements de leurs salariés. Ce montant peut être utilisé à travers un "titre mobilité" sur le modèle des tickets restaurants, qui permet de régler, selon un décret d'application publié en décembre 2021, "la location et mise à disposition en libre-service de cyclomoteur et motocyclettes", entre autres moyens de transports partagés.

LA BICYCLETTE EN ÉCLAIREUSE

Alors que la pratique de la "petite reine" présente un risque documenté par l'augmentation de l'accidentologie (+ 21 % de tués en 2021 malgré une baisse générale de la mortalité routière), celle-ci ne constitue pas un frein majeur à son développement, très significatif en entreprise. En témoigne le foisonnement de start-up qui se spécialisent dans la location longue durée. L'une des plus connues, Zenride qui propose la location de vélos de fonction, a ainsi triplé son parc en 2021, pour atteindre un total de 1 000 unités. Elle compte pour clients Veolia, Saint-Gobain ou Accor et se développe dans toute la France. Sa prestation s'inspire directement de ce qui se pratique pour la location longue durée automobile en proposant aux entreprises une formule tout compris, incluant l'entretien, la vérification régulière de la monture mais aussi l'assurance ainsi que des rappels de sécurité réguliers prodigués aux salariés. Un exemple à suivre pour les deux-roues ? ■



INCLUSIV⁹
DAY *HANDICAP*
INCLUSION

3 2022
JUIN

PARIS LA DÉFENSE ARENA

Le RDV des entreprises inclusives et des innovations sociales



LVMH



Organisé par

Les Echos
Le Parisien
ÉVÉNEMENTS

#InclusivDay
www.inclusivday.com



Contactez-nous pour plus d'informations
inclusivday@lesechosleparisien.fr
01 87 39 76 10

COHÉSION D'ÉQUIPE

DES PARCS DE LOISIRS FORTS EN AFFAIRES

En développant le tourisme d'affaires, les parcs de loisirs trouvent l'opportunité d'attirer de nouveaux clients et de désaisonnaliser leur activité. De leur côté, les entreprises plébiscitent une offre "clé en main", idéale pour renforcer la cohésion d'équipe. **Par Thierry Beaupère.**

Happy birthday, Disneyland Paris ! Mi-avril, le resort de Marne-la-Vallée a célébré ses trente ans avec parades scintillantes et feux d'artifices géants. L'âge de raison... Il est aujourd'hui l'un des moteurs économiques d'Ile-de-France avec 375 millions de visites en trente ans et génère 6 % des recettes touristiques de l'Hexagone. Surtout, il a installé les parcs de loisirs dans l'imaginaire collectif. Aujourd'hui, on part en week-end au Futuroscope ou au Puy-du-Fou comme on va à Rome ou Lisbonne. Il a également contribué à faire de la France la première terre d'accueil des parcs de loisirs en Europe. Ils seraient plus de 300 selon les chiffres du syndicat national des espaces de loisirs, d'attractions et culturels (Snelac), attirant chaque année 63 millions de personnes et générant un chiffre d'affaires de trois milliards d'euros. Quatre parcs flirtent ou dépassent les deux millions d'entrées annuelles : Disneyland Paris, le Parc Astérix, le Puy-du-Fou et le Futuroscope. Si le grand public adore, les entreprises sont également de plus en plus nombreuses à y organiser leurs congrès, séminaires et autres soirées de gala. Dès son arrivée en France, Disney avait fait du tourisme d'affaires l'un de ses axes stratégiques. Dans son sillage, et depuis quelques années, de nombreux parcs intègrent cette niche de marché dans leurs investissements, avec plusieurs objectifs : doper la recette unitaire par visiteur ; améliorer les remplissages en basse saison lorsque la clientèle loisirs est moins nombreuse et ainsi amortir les coûts fixes et salariaux ;

et, enfin, jouer un rôle de prescripteur. Venus pour travailler, les participants y retournent ensuite en famille. Au final, le tourisme d'affaires représenterait 5 à 8 % de l'activité des parcs de loisirs, une proportion qui devrait encore progresser dans les prochaines années. Car au-delà des aménagements consentis, ils répondent aux tendances du moment. Soucieuses d'inscrire leurs événements dans une démarche RSE, les entreprises privilégient des lieux plus proches afin de réduire leur empreinte carbone, tout en recherchant des expériences différenciantes. L'aspect ludique, qui pouvait passer pour un handicap, devient même un atout : après deux ans de pandémie et une cohésion d'équipe mise à mal par le télétravail, l'envie de s'amuser n'est plus un tabou. Par ailleurs, les 30-40 ans ont grandi avec les parcs d'attractions et n'ont pas les freins psychologiques de leurs aînés. L'unité de lieu, avec des hôtels, salles et activités concentrés sur un même site, constitue un autre atout, à une époque où l'efficacité et le retour sur investissement dictent les décisions. Avec, à la clé, des séjours qui se prolongent, bien au-delà de la simple journée de travail. *"Nous organisons de plus en plus de séminaires résidentiels de deux ou trois jours,"* se félicite Thomas Guitet, directeur de Puy-du-Fou Congrès. La souplesse de l'offre constitue un dernier point décisif. Tout est possible : une simple réunion de travail de quelques dizaines de salariés se terminant par un accès libre au parc ; un congrès de plusieurs milliers de participants ; des team buildings ou des soirées thématiques au milieu des attractions ; et même une privatisation partielle ou totale. Le tout orchestré par une équipe professionnelle car pour donner du sens et du contenu à leur message, les entreprises attendent désormais que les parcs théâtralisent les événements et conçoivent une offre sur-mesure. Le Puy du Fou adapte, par exemple, ses shows et dîners-spectacles selon les



BUSINESS SOLUTIONS
BY DISNEYLAND® PARIS

DISNEY'S
HOTEL NEW YORK®

THE ART OF

MARVEL

DISNEYLAND® PARIS



UN CENTRE DE CONVENTION
DE PLUS DE 4000M²



561 CHAMBRES INSPIRÉES
DE MARVEL ET DE NEW YORK



2 BARS & 2 RESTAURANTS
LÉGENDAIRES

AJOUTEZ DE L'ÉMOTION À VOTRE ÉVÉNEMENT : FAITES-EN UN CHEF-D'ŒUVRE

Donnez une autre dimension à votre projet dans un cadre emblématique.
Organisez votre événement dans le premier Hôtel Disney dédié à l'art MARVEL et transportez
vos équipes au cœur de l'émotion Disney.

IL EST TEMPS DE PASSER À L'ACTION : DONNEZ VIE À VOTRE ÉVÉNEMENT. CONTACTEZ-NOUS.



01 60 45 75 00



DisneylandParis-Business.com



@DLP_EventGroup



Disneyland® Paris Event Group



IL AUDY, AIRCROPTER, AÉROPHILIE, D. LAMING ARCHITECTE

●●► besoins des clients. Quant à Vulcania, au cœur des volcans d'Auvergne, il conçoit des team buildings autour du développement durable.

Sans surprise, Disneyland Paris donnera encore le LA dans les prochaines années. Depuis cinq ans, les attractions et hôtels ont bénéficié d'importantes rénovations, à l'instar de l'hôtel New York équipé d'un centre de congrès et rethématisé autour des héros Marvel, dont Spiderman et Ironman. Avec un resort flambant neuf et des capacités importantes (5 800 chambres réparties dans sept hôtels labellisés Disney, deux centres de congrès, une Arena de 6 000 personnes et une ribambelle de salles de réunion), l'équipe de Disneyland Paris Event Group organise 800 à 1 000 événements par an, soit deux à trois par jour ! Deux milliards d'euros d'investissements d'ici à 2025 vont parachever la transformation. Au programme, l'extension du second parc (Walt Disney Studios) avec trois nouveaux "lands" sur les thèmes de Marvel (ouverture cet été), de la Reine des Neiges et de Star Wars, mais aussi la rénovation et l'extension du Disney Village regroupant des boutiques et des restaurants. La construction d'un huitième hôtel est également en projet.

Les autres parcs n'entendent pas se contenter des miettes. Le Futuroscope, propriété de la Compagnie des Alpes, va réaliser 300 millions d'euros d'investissements dans les prochaines années. Dès ce printemps, ouvrent un premier hôtel thématique, Station Cosmos avec 76 chambres, qui s'ajoute aux 1 500 chambres exploitées par des

partenaires, et surtout une Arena de 6 000 places aux portes du parc, financée par le département de la Vienne. Ce qui permettra d'accueillir des manifestations importantes, en complément du palais des congrès avec ses trois amphithéâtres et sa capacité pouvant atteindre 1 150 places modulables. Suivront un autre hôtel en 2023 sur une thématique environnementale et un second parc, aquatique cette fois, baptisé Aquascope pour 2024. De quoi espérer 2,5 millions de visiteurs par an à cette échéance, avec un tourisme d'affaires qui devrait encore prendre de la hauteur, alors qu'il représente déjà 5 à 6 % de l'activité.

De son côté, le Parc Astérix, appartenant aussi à la Compagnie des Alpes, a rebaptisé son pôle séminaires "Business Experience Parc Astérix" en 2021, pour mieux accompagner ses ambitions. "Avant la crise, le tourisme d'affaires générait 5 % de l'activité, avec 200 événements chaque année, précise Rodolphe Lauron, responsable événementiel. Nous visons une croissance de 15 à 20 % par an." Les ouvertures d'un centre de conventions (jusqu'à 300 personnes), puis de deux hôtels équipés de salles de réunion, en 2018 et 2020, ont permis de porter la capacité à 450 chambres et de commercialiser des séminaires résidentiels toute l'année. Y compris lorsque le parc est fermé, en surfant simplement sur le côté "nature" du lieu. "65 % des entreprises veulent profiter des attractions après le travail, les autres nous choisissent pour la qualité des infrastructures, ajoute Rodolphe Lauron. 2022 démarre fort. On constate un réel besoin de fédérer les équipes



MAKE IT POSSIBLE, MAKE IT HAPPEN

Avec **PortAventura Business & Events**, vous disposez de tout ce dont vous avez besoin pour assurer le succès de vos événements.

Un grand **centre de conventions** de 20 000 m² équipé de 24 salles. **Six hôtels** avec plus de **2 350 chambres**, restauration sur place, des activités de *team building* et ouvertures en exclusivité de **PortAventura Park et Ferrari Land**.

Le tout dans un cadre méditerranéen exceptionnel.

Nous disposons également du nouveau service **HYBRID EXPERIENCE & REAL EMOTIONS**, un format innovant comprenant une équipe de création de contenus, la réalité augmentée, les graphiques 3D, les illusions holographiques et la gamification.

Imaginez l'événement idéal et nous donnerons vie à votre projet.



RÉSERVEZ VOTRE ÉVÉNEMENT !

 |  |  |  | 



portaventuraevents.com
be@portaventura.es

►►► *au sortir de la crise sanitaire. Les sociétés disposent de budgets et veulent rattraper le temps perdu.* Le site s'appuie également sur les structures du parc (Théâtre de Panoramix, Arènes romaines, Capitole, Studios Idéfix...) pour des événements plus importants, au-delà du millier de participants. Le Puy-du-Fou est tout aussi ambitieux. Inauguré durant l'été 2020, le palais des congrès baptisé "Théâtre Molière" (amphithéâtre de 500 places plus 11 salles de réunion) devrait donner sa pleine mesure cette année. L'ouverture conjointe du Grand Siècle (96 chambres) a permis de porter la capacité du parc vendéen à 500 chambres, avec six hôtels thématiques. Cet accroissement de l'offre s'est traduit par des groupes plus importants : 220

personnes en moyenne, contre 80 en 2019. "Les prévisions pour les prochains mois sont excellentes, les entreprises ont envie d'organiser des événements et de recréer du lien, observe Thomas Guitet, directeur de Puy-du-Fou Congrès. À moyen terme, le tourisme d'affaires pourrait représenter jusqu'à 10% de l'activité, contre 3,5% en 2019." Et la structure ne manque pas de ressort pour innover. Depuis l'été dernier, le team building digital sur tablette "Le temps des héros" permet de fédérer les équipes à travers des expériences virtuelles. Le parc prépare aussi une application proposant informations et interactions, que les entreprises pourront personnaliser à leurs couleurs. De quoi ancrer le Puy-du-Fou, dédié à l'histoire de France, dans le XXI^e siècle ! ■



ZooParc de Beauval, Dôme équatorial

UN SÉMINAIRE AU MILIEU DES ANIMAUX

Les parcs animaliers veulent également séduire les entreprises. Célèbre pour ses pandas, le ZooParc de Beauval, dans le Loir-et-Cher, dispose de trois hôtels (363 chambres en tout) équipés de quinze salles pour des séminaires et autres lancements de produits (soit 200 événements par an). En 2020, l'ouverture d'un dôme équatorial équipé d'une salle de 600 m² et adapté à des soirées événementielles a encore étoffé l'offre. Aux portes de Nantes, Planète Sauvage dispose d'une salle de réunion (jusqu'à 180 personnes) pour travailler, avant d'approcher les animaux lors d'un raid 4x4 et de dormir sous une tente safari dans l'un des deux bivouacs. Ceux qui ne peuvent choisir entre animaux et attractions fileront au Pal, dans l'Allier, qui combine les deux. Il est possible de travailler dans une salle modulable (120 personnes maximum), de dormir dans les 60 suites du Savana Reserve avec vue sur les girafes, zèbres et antilopes, et de s'amuser avec des animations autour des animaux (comme une initiation à la fauconnerie) ou dans l'une des trente attractions.

PUYDUFOU®

CONGRÈS

• OUVREZ LES PORTES DU THÉÂTRE MOLIÈRE •
le Palais des Congrès du Puy du Fou.



1 AUDITORIUM
DE 500 PLACES



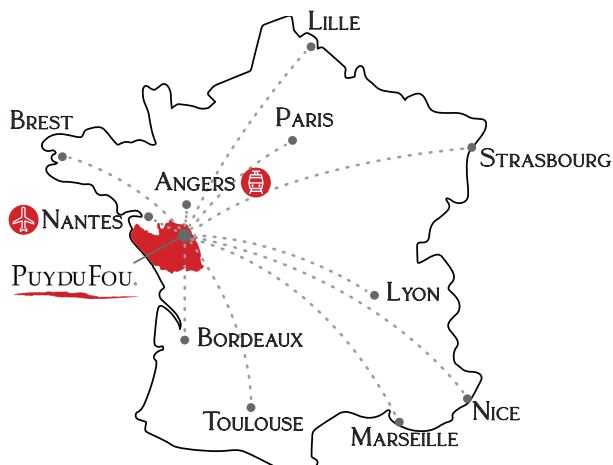
11 SALLES DE RÉUNION
JUSQU'À 3 000 PARTICIPANTS



6 HÔTELS
THÉMATISÉS



11 ESPACES
DE RESTAURATION



À 2h30 de la plupart
des villes de France
ouvert toute l'année

+33 (0)2 52 14 85 45

<https://congres.puydufou.com>





VOYAGES D'AFFAIRES LA SANTÉ DEVIENT LA PRIORITÉ

Si les déplacements professionnels reprennent de la vigueur, ils demeurent anxiogènes. Les conditions sanitaires poussent les entreprises à être plus strictes quant à leurs politiques voyages. **Par Thierry Beaupère.**

Avant la crise sanitaire, le marché français du voyage d'affaires était estimé à 30 milliards d'euros selon l'éditeur de solutions technologiques Traveldoo. Après la dégringolade de plus de 50 % liée à la pandémie, il redémarre, même si les spécialistes s'accordent à dire qu'il ne retrouvera pas le niveau de 2019 avant 2026. Selon le baromètre EPSA/IFTM réalisé auprès de 500 voyageurs d'affaires, *"20 à 30 % des déplacements ont disparu du fait des outils digitaux mais aussi des nouvelles habitudes et des considérations RSE"*. Et les entreprises évaluent désormais la pertinence de chaque voyage avant de le valider. Récemment interrogés, 250 dirigeants d'agences de voyages d'affaires (travel management company ou TMC) se montrent toutefois confiants. Certes, le virtuel pourrait devenir la norme pour les réunions internes, mais tous s'accordent à dire que les interactions physiques avec les clients demeurent essentielles. Seulement 22 % estiment qu'elles pourraient être remplacées par la visio-conférence. Le constat est partagé par l'agence américaine TripActions qui vient d'installer des bureaux en France. Dans une enquête qu'elle a récemment commanditée, 75 % des voyageurs d'affaires français prévoient de faire trois déplacements

ou plus en 2022, et même 31 % partiront au moins six fois. La reprise de l'activité s'accompagne de changements comportementaux importants. Les TMC constatent que si les voyages sont moins nombreux, ils sont plus longs, plus durables et induisent des dépenses plus élevées. Les entreprises semblent davantage enclines à favoriser les vols directs et les classes "premium" pour garantir la sécurité de leurs collaborateurs. Le *"duty of care"*, devoir de diligence ou de protection, devient essentiel, poussé par les ressources humaines qui interviennent davantage dans les processus d'autorisation des déplacements. Les voyageurs ont besoin d'être rassurés, exigent une assistance 24h/24. Les informations sur la santé et la sécurité deviennent leur priorité, devant le besoin de billets flexibles pour faire face aux imprévus. Une augmentation des réservations d'hôtel et de transferts avant le départ est également à prévoir alors que la logistique d'un voyage se complexifie. Ces nouvelles exigences devraient pousser les entreprises à être plus strictes quant à leur politique et aux canaux de réservation approuvés, alors que *"l'open booking"* (à savoir la possibilité pour un collaborateur de réserver par le canal de son choix) gagnait du terrain depuis plusieurs années. Si elles sont en mesure de fournir des informations en temps réel et de "tracer" efficacement les voyageurs en cas de problème, les TMC devraient ainsi trouver l'occasion de valoriser leurs compétences et de renouer avec un certain dynamisme. ■

Votre réussite professionnelle
au creux de l'oreille

DISPONIBLE SUR
<https://cdipodcast.com>



DÉCOUVREZ NOS PODCASTS



PROCÉDER À UN LICENCIEMENT

Une conjoncture difficile peut conduire à se séparer d'un salarié. Il s'agit d'un licenciement économique individuel dont la procédure, pour un salarié non protégé, se déroule en 5 étapes.

Déterminer le salarié

Motif économique. Le motif économique résulte d'une suppression ou d'une transformation d'emploi. Ou encore d'une modification d'un élément essentiel du contrat de travail refusée par le salarié, consécutive, notamment, à des difficultés économiques, à des mutations technologiques, à une réorganisation de l'entreprise nécessaire à la sauvegarde de sa compétitivité ou à la cessation d'activité de l'entreprise (c. trav. art. L. 1233-3). Même si un seul emploi est visé, l'employeur doit déterminer quel salarié licencier en respectant des critères d'ordre.

Critères d'ordre. Ces critères sont fixés par accord collectif. À défaut, l'employeur les détermine, après avis du comité social et économique (CSE) s'il existe, selon une liste légale comprenant notamment l'ancienneté et les qualités professionnelles (c. trav. art. L. 1233-5 et L. 1233-7). L'employeur peut privilégier certains critères s'il les prend tous en compte (cass. soc. 27 octobre 1999, n° 97-43130, BC V n° 419). Il peut aussi en ajouter d'autres non discriminatoires (c. trav. art. L. 1132-1).

Catégorie professionnelle. Les critères d'ordre s'appliquent par catégorie professionnelle : salariés ayant un emploi de même nature avec la même formation professionnelle (cass. soc. 10 juillet 2019, n° 18-10218 D). L'employeur doit donc vérifier que le poste menacé n'appartient pas à une catégorie professionnelle plus vaste (cass. soc. 27 novembre 2019, n° 18-21199 D).

Périmètre. Ces critères s'appliquent sur le périmètre d'entreprise qui peut cependant être limité par accord collectif ou par décision de l'employeur. A minima, ce sera la zone d'emploi de l'établissement où se situe le poste sup-



primé, selon l'atlas des zones d'emploi établi par l'INSEE et la DARES (c. trav. art. L. 1233-5 et D. 1233-2).

À NOTER : Les critères d'ordre ne s'appliquent pas en cas de cessation totale d'activité ou si le salarié est le seul de sa catégorie professionnelle (cass. soc. 5 février 2014, n° 12-29703 D).

Chercher à reclasser

Ce n'est que si le reclassement du salarié est impossible que l'employeur peut le licencier (cass. soc. 9 janvier 2002, n° 00-40437 D).

Postes disponibles en France. L'employeur doit chercher à reclasser le salarié et lui proposer les postes disponibles de même catégorie ou équivalente à l'emploi occupé, voire de catégorie inférieure s'il n'y en a pas d'autres [voir

HUMAINES

ÉCONOMIQUE INDIVIDUEL



Dictionnaire Social, “Licenciement économique (obligation de reclassement)”]. Les recherches se font en France, dans l’entreprise ou le groupe (c. trav. art. L. 1233-4).

Formation complémentaire. L’employeur doit proposer les postes accessibles au salarié avec une formation complémentaire. Il s’agit de proposer une formation d’adaptation et non de donner une formation initiale faisant défaut ou de permettre d’acquérir une nouvelle qualification (cass. soc. 10 mars 2009, n° 07-42851, BC V n° 69 ; cass. soc. 17 mai 2006, n° 04-43022 D).

Propositions écrites. Les offres de reclassement doivent être loyales (cass. soc. 5 décembre 2006, n° 05-44032 D). Elles sont écrites, personnalisées et précisent notamment l’intitulé du poste,

sa localisation et le niveau de rémunération [c. trav. art. L. 1233-4 et D. 1233-2-1, II ; voir Dictionnaire Social, “Licenciement économique (obligation de reclassement)”]. Un délai de réponse raisonnable peut être fixé (cass. soc. 19 février 2014, n° 12-28404 D). L’absence de candidature écrite du salarié à l’issue du délai dont il dispose vaut refus.

À NOTER : L’employeur qui propose un reclassement dans le cadre d’un licenciement économique n’a pas à respecter la procédure spécifique de proposition d’une modification du contrat de travail pour motif économique (cass. soc. 13 avril 1999, n° 97-41934, BC V n° 170).

Organiser un entretien

Convoquer le salarié. L’employeur convoque le salarié par lettre recommandée avec avis de réception (LRAR) ou par lettre remise en main propre contre décharge (c. trav. art. L. 1233-11). Le courrier indique notamment l’objet de l’entretien, sa date, son lieu et la faculté du salarié d’être accompagné (c. trav. art. L. 1233-13). L’entretien a lieu au moins 5 jours ouvrables pleins après la première présentation du courrier ou sa remise en main propre (c. trav. art. L. 1233-11).

Mener l’entretien. Au cours de l’entretien, l’employeur expose les motifs du projet de licenciement et recueille les explications du salarié (c. trav. art. L. 1233-12). Si l’entreprise compte moins de 1 000 salariés ou est en situation de redressement ou de liquidation judiciaire, l’employeur propose au salarié un contrat de sécurisation professionnelle (CSP) (c. trav. art. L. 1233-66 ; voir Dictionnaire Social “Contrat de sécurisation professionnelle”). Dans celles d’au moins 1000 salariés, l’employeur propose un congé de reclassement (c. trav. art. L. 1233-71).

Notifier le licenciement

Contenu du courrier. La lettre de licenciement indique la raison économique et ses conséquences sur l’emploi ou le contrat de travail du salarié (c. trav. art. L. 1233-16). Elle doit énoncer des faits précis et matériellement vérifiables [voir Dictionnaire Social “Licenciement

- (notification)”. Il faut aussi y insérer :
 - ✳ des mentions propres au CSP (voir plus haut) ou au congé de reclassement (c. trav. art. L. 1233-67 et L. 1233-71) ;
 - ✳ le fait que le salarié peut faire valoir sa priorité de réembauche (c. trav. art. L. 1233-16).
- L'indication de la durée du préavis, voire de sa dispense, est fortement recommandée (cass. soc. 10 avril 2013, n° 12-11530 D).

Modalités d'envoi. Pour prouver la date de rupture, il est conseillé d'envoyer la lettre de licenciement par LRAR (cass. soc. 16 juin 2009, n° 08-40722, BC V n° 149) au minimum (c. trav. art. L. 1233-15) :

- ✳ 7 jours ouvrables après l'entretien préalable (ou 15 jours ouvrables si le salarié est cadre) ;
- ✳ 2 jours ouvrables en cas de redressement ou de liquidation judiciaires.

Un modèle officiel (facultatif) de lettre de licenciement est disponible sur le site Legifrance.gouv.fr. (www.legifrance.gouv.fr/jorf/article_jo/JORFARTI000036336588)

À NOTER : Lorsque le salarié est un représentant du personnel, l'autorisation préalable de l'inspection du travail est nécessaire.

Informer l'administration

Dans les 8 jours suivants la rupture, l'employeur informe la DREETS par écrit en précisant notamment les nom, prénoms, nationalité, date de naissance, sexe, adresse, emploi et qualification du salarié licencié, ainsi que la date de notification du licenciement (c. trav. art. L. 1233-19 et D. 1233-3). Si l'entreprise compte au moins 50 salariés, l'employeur dépose (dans les 5 jours ouvrés après la rupture) sa DSN sur net-entreprises.fr en y indiquant le licenciement (c. trav. art. D. 1221-29 ; c. séc. soc. art. R. 133-13, II et R. 133-14, I al. 2). ■



COMMUNIQUER LES CRITÈRES D'ORDRE AU SALARIÉ

Lorsque le salarié lui en fait la demande écrite, l'employeur lui communique, également par écrit, les critères retenus pour fixer l'ordre des licenciements (c. trav. art. L. 1233-17).

Rappelons que l'obligation de communiquer les critères d'ordre au salarié qui en fait la demande n'est pas limitée aux licenciements collectifs. Elle s'applique aussi lorsqu'un seul salarié est licencié (cass. soc. 3 décembre 2014, n° 13-23170 D).

Le salarié doit adresser sa demande par lettre recommandée avec avis de réception (LRAR) ou lettre remise en main propre contre récépissé, dans les 10 jours suivant la date à laquelle il quitte effectivement son emploi.

L'employeur doit répondre selon les mêmes modalités (LRAR ou remise contre récépissé), dans les 10 jours suivant la présentation ou la remise de la lettre du salarié (c. trav. art. R. 1233-1).

Si le salarié fait sa demande plus de 10 jours après son départ de l'entreprise, l'employeur n'est pas tenu de lui répondre (cass. soc. 1^{er} juillet 2015, n° 14-10984 D).

Lorsque l'employeur ne répond pas à la demande du salarié, cette seule circonstance ne suffit pas à priver le licenciement de cause réelle et sérieuse (cass. soc. 2 février 2006, n° 03-45443, BC V n° 57). En revanche, le salarié peut, le cas échéant, demander en justice réparation de l'éventuel préjudice subi.



Face à la crise du Covid-19 suivez l'actualité juridique et financière de votre métier



Votre veille juridique et financière sur mesure

FISCAL SOCIAL PAYE VIE DES AFFAIRES COMPTABILITÉ PATRIMOINE

• Une veille personnalisée

Pour faciliter les décisions stratégiques et anticiper les évolutions légales et réglementaires.

• Un service d'actualité qui s'adapte à vos besoins

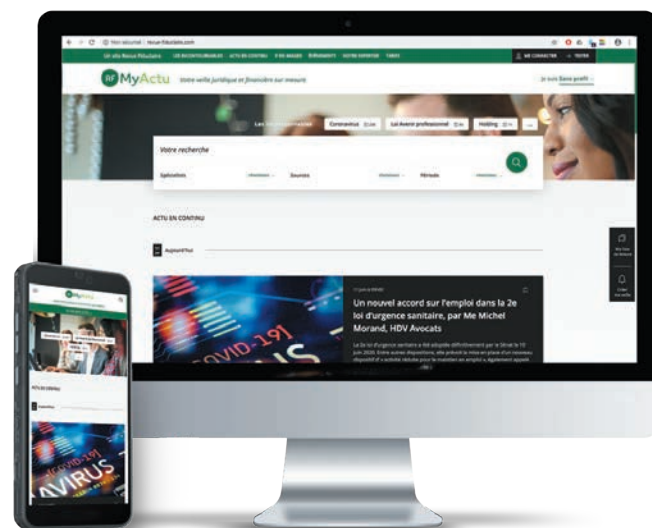
Selon votre profil professionnel, vous aurez sous les yeux l'information juridique qui vous intéresse. C'est vous qui décidez de ce que vous voulez voir !

• Focus sur les sujets incontournables

Pour les professionnels du conseil, DRH, dirigeants, DAF, comptables, gestionnaires de paye.

• La qualité rédactionnelle de la Revue Fiduciaire

Bénéficiez de la réactivité des rédactions de la Revue Fiduciaire qui sélectionnent pour vous en permanence les nouveautés de l'actualité juridique.



Retrouvez-nous sur
www.rf-myactu.com



Créer votre veille gratuitement



INCLUS

- ✓ Lecture illimitée pendant 10 jours
- ✓ Veille personnalisée
- ✓ 3 min de JT avec la web TV



Revue Fiduciaire

LA DÉMATÉRIALISATION

UN FACTEUR DE CROISSANCE

64

Sommaire

66 Process métier : Gagner en efficacité grâce à la dématérialisation

68 La facture électronique : Simplifier la comptabilité

70 La signature électronique : Un facteur d'efficacité et de gain de temps

Plébiscitée pour l'efficacité, le gain de papier et la traçabilité des documents, la dématérialisation est de plus en plus utilisée par les sociétés, quelles que soient leur taille et activité. La dématérialisation des processus métier et des pratiques, au cœur de la transformation numérique, est un levier d'accélération des échanges, synonyme de gain de temps et de coûts, mais aussi d'amélioration des performances et de la satisfaction client. Si l'entreprise "zéro papier" n'existera peut-être jamais, les obligations légales et les atouts de la dématérialisation devraient entraîner son essor à l'avenir.

Dossier réalisé par Philippe Richard.



GAGNEZ EN EFFICACITÉ GRÂCE

Aujourd'hui, tout est dématérialisable grâce aux logiciels en mode SaaS, c'est-à-dire accessibles en ligne depuis n'importe quel appareil connecté, avec le Cloud. De nombreuses solutions permettent d'intégrer la dématérialisation à différents process métier. Mais la réussite de ces projets implique de déterminer auparavant des objectifs précis.

Les entreprises peuvent remercier l'État ! C'est, en quelque sorte, l'initiateur de la dématérialisation depuis la loi de modernisation de l'économie (LME) d'août 2008. Et cette migration vers le "zéro papier" va s'accroître. La notification dématérialisée du taux de cotisation accidents du travail et maladies professionnelles (AT/MP) est obligatoire à compter de janvier 2022, pour toutes les entreprises. Quant à la facture électronique en mode BtoB, elle le sera aussi dès 2024 pour les grandes entreprises, en 2025 pour les ETI et en 2026 pour les TPE-PME. Attention toutefois à ne pas confondre numérisation et dématérialisation... La première méthode consiste à transformer un document papier en une version numérique. La seconde est un processus complet de digitalisation, via un logiciel en mode SaaS (software-as-a-service), qui permet de générer un document directement au format numérique, à partir d'un système d'information.

DES ATOUTS MAJEURS

Les entreprises n'ont pas attendu ces obligations pour accélérer l'intégration de la dématérialisation à différents services. L'étude "Digitalisation : où en sont les entreprises françaises en 2021 ?" de DocuWare, éditeur de solutions de gestion électronique de documents (GED) et de workflow, note que la dématérialisation est considérée comme un projet prioritaire. Cependant, tous les processus ne sont pas logés à la même enseigne. Si la gestion documentaire (dématérialisée dans 64 % des cas) et les bulletins de salaire (48 %) sont bien avancés, les ressources humaines (32 %), les ventes (27 %) et les contrôles qualité (11 %) restent légèrement en marge.

Pourtant, les avantages de la dématérialisation sont évidents : réduction des coûts de gestion, optimisation des process (pas de doublons ou d'erreurs), synchronisation en temps réel des documents partagés entre collaborateurs d'un même service ou encore mise à jour d'informations personnelles par les salariés eux-mêmes (via un portail RH).

LA CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES

Mais la réussite de la dématérialisation des process dépend du niveau de maturité de l'entreprise et l'évolution de son projet de transformation numérique. Ce dernier doit faire partie intégrante de la stratégie de la société afin d'en appréhender les différentes dimensions. Il est important de définir en amont les objectifs de la dématérialisation, les ressources nécessaires, les étapes, le personnel concerné, etc.

Sans oublier de renforcer la sécurité de tous les documents échangés en interne et vers des tiers. Certes, une facture papier peut se perdre ou partir en fumée lors d'un incendie. Mais une version numérique peut aussi être effacée par erreur, transmise à un mauvais destinataire, être volée ou chiffrée par un pirate (attaque reposant sur un rançongiciel ou "ransomware").

La facilité avec laquelle on peut partager des informations ne doit pas se faire au détriment de leur confidentialité et des réglementations en vigueur, en particulier le règlement général sur la protection des données (RGPD), consacré aux datas à caractère personnel. L'administration fiscale précise que les factures électroniques doivent être conservées sur un support infor-

MÉTIER

À LA DÉMATÉRIALISATION

matique pendant trois ans, puis sur tout autre support pendant les trois années suivantes. Celles qui comportent une signature électronique doivent être gardées dans leur format original pendant six ans. Il est donc très important de mettre en place un processus d'archivage garantissant la sécurité, la confidentialité et la pérennité de ces documents.

Afin de garantir un espace d'archivage sécurisé, la notion de coffre-fort électronique a été mise en place et standardisée par l'association française de normalisation (AFNOR) au sein de la norme NF Z42-020. Par rapport au système d'archivage électronique (SAE), le coffre-fort numérique garantit un maximum de fonctionnalités nécessaires à un espace de stockage.

In fine, la dématérialisation doit être considérée comme une démarche vers plus de dynamisme et d'efficacité. Son intégration donne des résultats positifs, à condition de choisir les solutions adaptées à ses besoins, ses capacités techniques et financières. ■

LA FACTURE ÉLECTRONIQUE SIMPLIFIER LA COMPTABILITÉ

Sous l'impulsion de l'État, la dématérialisation des factures s'accélère. De plus en plus d'entreprises y trouvent leur intérêt : meilleur suivi et traçabilité plus efficiente, conformité simplifiée et, bien sûr, baisse des coûts.

Les factures papier classées et rangées dans des armoires appartiendront bientôt au passé. L'avenir est à la facture dématérialisée ou plus précisément à la facture électronique. Car ces deux termes sont encore trop souvent confondus. La première est une facture papier qui est ensuite scannée pour faciliter le stockage, l'archivage ou l'envoi. La seconde est une facture créée, envoyée, reçue et conservée sous forme électronique, dans les conditions légales en vigueur. Les entreprises doivent donc passer à la facturation électronique sans plus attendre ! Pour lutter contre la fraude à la TVA, le projet de loi de finances pour 2020 a en effet prévu de rendre obligatoire ce procédé. La facture électronique sera obligatoire en BtoB en 2024 pour les grandes entreprises, 2025 pour les ETI et 2026 pour les TPE-PME.

MOINS COMPLEXE, MOINS CHRONOPHAGE ET MOINS COÛTEUSE

Cette obligation n'est pas la seule raison de migrer vers une solution plus moderne. Le coût de traitement moyen d'une facture papier est compris entre 8 et 9,50 euros, alors que le coût d'une facture électronique est d'environ 5 euros. Avec une diminution des coûts de 30 % à plus de 50 %, la facture électronique représente donc une opportunité économique non négligeable. Cette solution permet aussi de réduire les retards de paiement en accélérant les délais de transmission et surtout les délais de traitement des factures. Rappelons que le montant des retards de paiement en France est estimé à plus de 20 milliards d'euros et qu'il est

subi à hauteur de 80 % par les TPE-PME et 20 % par les ETI, selon l'Observatoire des délais de paiement. La dématérialisation du cycle des factures concerne aussi celle des fournisseurs. Leur gestion est devenue trop complexe, trop chronophage et trop coûteuse. Avec la multiplication des canaux d'entrée (papier, e-mail, portail, EDI ou échange de données informatisé) et l'absence de ressources pour y faire face, la facture électronique devient donc un impératif.

Le principe de la dématérialisation des factures fournisseur est de créer un processus de réception et de traitement des documents quelle que soit leur source et quelle que soit leur nature (papier ou PDF image). C'est ce qu'on appelle le flux de travail ou workflow. Les factures fournisseurs suivent un parcours fléché et organisé qui permet aux entreprises de gagner un temps précieux.

Qu'il s'agisse de factures clients ou fournisseurs, la facturation électronique permet donc de fluidifier l'ensemble du processus de comptabilité. ■



“La facturation électronique, une opportunité de gagner en efficacité”

À partir du 1^{er} juillet 2024, la réforme de la facturation électronique entrera en vigueur, obligeant les entreprises à digitaliser leur processus facturation. À la clé, une simplification des processus, qui profite aussi bien à l'entreprise et à ses collaborateurs qu'aux partenaires et fournisseurs. Plus qu'un enjeu de réglementation, il s'agit d'une opportunité pour gagner en efficacité, en agilité et tourner son organisation vers l'avenir.



Explications avec Bruno Ruffié, VP Global Sales chez SY by Cegedim.

► **La digitalisation des entreprises a été accélérée par la pandémie. Mais pas seulement. La loi de finances prévoit qu'à partir du 1^{er} juillet 2024, la réforme de la facturation électronique entrera en vigueur. De quoi s'agit-il réellement ?**

Effectivement, la crise sanitaire a indéniablement accéléré la transformation digitale des entreprises, qui se sont retrouvées coincées pour assurer leur activité et leur facturation.

Pour certains acteurs qui n'avaient pas encore mis en place des outils de dématérialisation, les choses ne se sont pour autant pas débloquées du jour au lendemain. Toutefois, il y a eu une vraie prise de conscience de la nécessité de se mettre en ordre de marche, et cela a incité les entreprises à passer le cap.

Ce qui va accélérer davantage les choses, c'est en effet l'entrée en vigueur de la réforme de la facture électronique qui prévoit de la rendre obligatoire selon un calendrier de généralisation lié à la taille des entreprises, déployé entre le 1^{er} juillet 2024 et le 1^{er} janvier 2026. Elle obligera également les entreprises à transmettre une partie des informations de la facture à l'Etat. Les enjeux pour le gouvernement sont multiples : lutter contre la fraude à la TVA, qui représente 15 milliards d'euros par an en France, mais aussi de disposer d'un véritable indicateur économique avec des données remontées en temps réel.

► **Concrètement, qu'est-ce qui va changer pour les entreprises ?**

Elles n'auront plus le droit d'envoyer ni de recevoir leurs factures directement entre elles, et devront recourir soit au Portail Public de Facturation, mis en place par le gouvernement et qui assure déjà l'échange dématérialisé des factures du secteur public, soit à une Plateforme de Dématérialisation

Partenaire, immatriculée par l'administration fiscale. SY entre d'ailleurs dans un processus de certification. Il faut savoir nous sommes l'un des rares acteurs privés à être consultés dans le cadre de cette réforme.

► **Quels seraient les avantages pour une entreprise de se tourner vers SY by Cegedim (ou autre Plateforme de Dématérialisation) alors que le gouvernement met en place une plate-forme dédiée ?**

Pour pouvoir passer par le Portail Public de Facturation, il faudra répondre à des critères notamment en matière de données en émettant des factures selon des formats définis par l'administration fiscale lui permettant de collecter des données spécifiques. Des nouvelles mentions seront également à indiquer (numéro Siren du vendeur et de l'acheteur, option de paiement de la TVA sur les débits et la nature de l'opération). Autant d'informations qu'il faudra extraire et qui demandent du temps pour les entreprises. Quand vous éditez 5 factures par an, c'est possible. Mais quand vous générez plusieurs milliers, voire millions de factures, cela deviendra tout de suite compliqué.

C'est le travail que nous faisons via notre solution SY by Cegedim. Nous sommes capables d'accompagner l'entreprise dans la globalité de leur digitalisation, de la signature électronique à la facturation en passant par le paiement dématérialisé. Notre outil s'intègre directement à l'ERP comptable de l'entreprise. On est ainsi capable de récupérer toutes les données de la facture immédiatement. Aujourd'hui plus de 2 millions d'entreprises sont connectées à notre outil, ce qui simplifie drastiquement les échanges de données, par ailleurs, hébergées sur nos propres serveurs situés en France.

► **Selon vous, qu'apporte réellement la digitalisation pour les entreprises ?**

Dans un contexte économique tendu, les entreprises cherchent à réduire leurs coûts. La digitalisation des processus et notamment le déploiement de la facturation électronique est à mon sens une formidable opportunité d'y parvenir. Et les entreprises l'ont bien compris. 78 % des directions financières envisagent d'investir dans la digitalisation de la fonction finance selon le cabinet de conseil PwC. La facturation électronique est l'un des leviers qui permet un retour sur investissement quasi-immédiat, tant financier qu'en matière de productivité des collaborateurs. En quelques chiffres, le coût de traitement d'une facture papier s'élève à 10 euros contre 1 euro pour une facture digitalisée. C'est aussi un formidable moyen de réduire son impact environnemental : la facture papier ayant une empreinte carbone 33 fois plus importante qu'une facture digitale. Il s'agit donc d'un choix en phase avec les enjeux écologiques et plus largement RSE des entreprises.

LA SIGNATURE ÉLECTRONIQUE UN FACTEUR D'EFFICACITÉ ET DE GAIN DE TEMPS

La crise sanitaire a accéléré la digitalisation des processus. De plus en plus d'entreprises adoptent la signature électronique pour améliorer l'expérience client et augmenter leur taux de transformation des contrats.

De plus en plus d'entreprises intègrent la dématérialisation pour être plus performantes et renforcer leur résilience. Le recours à la signature électronique est entré dans les mœurs. Un peu plus de la moitié (55 %) des entreprises de 500 salariés et plus a franchi le pas selon une étude publiée en avril 2020 par Oodrive, une entreprise française spécialisée dans la gestion de données sensibles. La signature électronique est principalement utilisée pour signer des documents administratifs internes (55 %) contre seulement 19 % pour les contrats clients en BtoB.

Pourquoi cet intérêt grandissant pour ce sceau numérique ? L'enquête OpinionWay-Oodrive 2020 note que l'outil est maintenant fortement apprécié pour sa simplicité d'utilisation et sa réponse aux exigences réglementaires des entreprises. La signature électronique a, en effet, la même valeur probante que la signature manuscrite. Mais elle s'avère surtout bien plus sûre. Elle augmente la transparence des interactions en ligne et renforce la confiance entre les clients et les entreprises, mais aussi l'administration.

UNE VALEUR LÉGALE IRRÉFUTABLE

Cette sécurité renforcée s'explique par le fait que la signature électronique ne se limite pas à une version numérisée d'un "autographe". Elle permet d'authentifier le signataire et de garantir l'intégrité du document. C'est la raison pour laquelle l'Europe a accéléré le déploiement de cette solution au travers du règle-

ment eIDAS (Electronic IDentification And trust Services). Ce règlement n° 910/2014/UE divise la signature digitale en quatre niveaux de sécurité en fonction des documents à signer : documents à faible risque juridique, documents commerciaux, juridiques et administratifs, avec un faible risque de litiges, transactions réglementées, etc. Contrairement à l'idée répandue, il ne suffit pas d'insérer une image de sa signature sur un document numérique pour que celui-ci ait une valeur juridique. Afin d'éviter les désagréments, le logiciel de signature électronique doit avoir une valeur légale irréfutable face à un tribunal.

Il est donc recommandé d'avoir recours à l'expertise d'un prestataire de solution de signature électronique qui soit agréé et qualifié par l'agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI). ■



Développez une approche data-driven de la Transformation Digitale !

Eligible
CPF

Suivre les évolutions liées au digital et à ses datas est une priorité. Il ne s'agit pas d'intégrer une multitude d'outils mais de savoir pivoter rapidement, adapter et repenser sa stratégie afin de saisir les opportunités offertes par cette data. Après 11 jours de ce certificat «Piloter la Transformation Digitale», vous serez en mesure d'intégrer les méthodes, outils ainsi que les enjeux et limites des modèles mentaux de la transformation digitale.

**Cette formation est proposée sur nos campus
de Lyon ou de Paris.**

Contact :

Julie Aguero, Conseillère en formation
aguero@eml-executive.com | 06 70 31 16 80

executive.em-lyon.com

**em
lyon
business
school**

LA GED

LA CHECK-LIST AUTOMATIQUE DE TOUS VOS DOCUMENTS

Les données sont au cœur de toutes les activités d'une entreprise. Avoir la totale maîtrise sur les nombreux documents traités en permanence par vos différents services est essentiel. Pour relever ce défi et gagner en efficacité, il est nécessaire de disposer d'une solution de gestion électronique des documents (GED).

Sans gestion électronique des documents (GED), il n'y a pas de dématérialisation ! La gestion et la classification d'un grand nombre de documents administratifs (dossiers d'embauche, de crédit, création fournisseurs, etc.) sont à l'origine d'une multitude de tâches manuelles. Un travail indispensable pour assurer la bonne organisation interne, mais tellement chronophage ! Pour preuve, l'association information management (AIM) évalue en moyenne à 7h30 par semaine la recherche d'information sans aboutissement. Avec un logiciel de GED, une entreprise peut réduire d'environ 20 % le temps consacré au traitement des factures et autres documents administratifs. En automatisant et indexant les flux numériques, une solution de GED facilite l'accès à l'information par vos différents services. Ainsi, vos collaborateurs sont assurés de disposer du bon document au bon moment ! Tout est synchronisé en temps réel et archivé dans un espace unique et sécurisé. Cet archivage permet de limiter les risques de vol de données sensibles ou à caractère personnel (en référence au RGPD...), les modifications non autorisées ou encore les pertes de données.

UNE CHECK-LIST AUTOMATIQUE

Le traitement des dossiers par le responsable RH est facilité. Une solution GED agit comme une check-list automatique qui assure un suivi complet des dossiers en cours, de la création d'un dossier d'embauche à celle d'un dossier salarié, en passant par la génération d'un dossier d'assurance ou encore de

vente de véhicule. Une solution GED est capable de mettre en évidence la présence ou l'absence d'un document en utilisant un code couleur précis. Les dossiers incomplets sont systématiquement remontés lors de la validation, avec la liste des pièces manquantes indiquée sur le document référent. L'administrateur disposant des droits d'accès peut ainsi visualiser, d'un simple coup d'œil et en temps réel, le statut de complétude du dossier.

La GED représente donc un incontestable point d'optimisation des process et du partage de l'information. La circulation des documents devient plus fluide et répond aux contraintes de dématérialisation de plus en plus fortes. ■





“Globale et transverse, notre solution GED s’intègre à tous les systèmes d’information”

L’entreprise allemande propose un panel d’outils pour la gestion électronique des documents (GED) dont l’objectif est de faciliter la gestion des processus des PME et ETI. Présente depuis 10 ans en France, DocuWare a connu une forte croissance l’année dernière, portée par la nécessaire digitalisation des entreprises en période de Covid-19. Olivier Rajzman, directeur commercial France de DocuWare, revient sur les bénéfices de passer le cap de la dématérialisation.

DOCUWARE AFFICHE PLUS DE 30 ANS D’EXPÉRIENCE SUR LE SOL ALLEMAND. LA FILIALE FRANÇAISE A VU LE JOUR IL Y A UN PEU PLUS DE 10 ANS. POUVEZ-VOUS REVENIR SUR LE CŒUR DE MÉTIER DE L’ENTREPRISE ?

Nous sommes un éditeur de gestion électronique de documents (GED) et de workflow. Concrètement, nous répondons à différents besoins : le stockage et la conservation de documents, le partage de ces mêmes documents mais aussi la dématérialisation des différents processus métiers au sein de l’entreprise, comme la validation de factures en interne. Nous travaillons avec les fonctions support de l’entreprise (achats, RH, services commerciaux et services qualité essentiellement). L’essentiel de notre activité consiste à équiper les services achats, cela représente 70 % de nos projets. Et dans notre approche, nous conseillons à nos clients de dématérialiser d’abord tout ce qui concerne la facture fournisseurs. Tout simplement car c’est une vraie vitrine au sein de l’entreprise pour accompagner le changement. Car c’est un domaine transverse et dont le ROI en matière de productivité est conséquent, de l’ordre de 20 à 30 %.

QUELS TYPES D’ENTREPRISES FONT APPEL À VOUS ? QUELLES ONT ÉTÉ VOS PERFORMANCES SUR LES DERNIERS EXERCICES ?

Nous cibons en priorité les PME et ETI de 50 à 500 salariés. Nous accompagnons également des grands-comptes, mais c’est plus par opportunisme que par stratégie. Depuis deux ans, nous avons également pensé des offres préconfigurées qui peuvent se déployer dans les toutes petites entreprises, le tout en moins de trois jours. Notre souhait est de toujours apporter de la valeur ajoutée à nos clients et leur permettre de faire évoluer régulièrement leur solution. Sur l’exercice 2021-2022 (clôturé fin mars), le groupe a réalisé 76 millions d’euros

(contre 62 millions l’exercice précédent). En France, nous affichons un chiffre d’affaires de 6,7 millions d’euros, contre 4,9 millions pour l’exercice précédent, soit une hausse de 40 %, ce qui est énorme !

COMMENT JUSTEMENT EXPLIQUER CES TRÈS BONNES PERFORMANCES ?

Il y a deux boosters à notre activité. Le premier, logiquement, fut la crise de la Covid-19. Il y a eu une digitalisation à marche forcée à travers le télétravail. Les entreprises n’avaient plus le choix et il y a eu une vraie prise de conscience concernant la nécessité d’équiper tous les services, et notamment ceux dédiés aux ressources humaines. Avant la crise, les projets liés aux RH ne représentaient que 5 %, désormais cela correspond entre 10 % et 15 % de notre activité. L’autre raison est liée à la législation. À partir de 2024, les entreprises auront l’obligation d’émettre (et donc de recevoir de la part de leurs fournisseurs) des factures électroniques. Cela se fera sur plusieurs années, en fonction de la taille de l’entreprise. Mais c’est un vrai effet levier.

DANS CE MARCHÉ PORTEUR, COMMENT DOCUWARE SE DIFFÉRENCIE ?

Notre positionnement est simple : nous proposons une gestion électronique des documents qui est globale et transverse. Nous ne voulons pas nous spécialiser sur un service en particulier. Notre différenciation est là : notre outil va pouvoir se déployer à l’ensemble de l’entreprise, quels que soient les processus. Aussi, notre solution est tellement souple, adaptable, riche et fonctionnelle qu’elle s’intègre parfaitement à tous les systèmes d’information (CRM, ERP, système de messagerie comme Outlook, outils collaboratifs comme Teams, etc.) C’est un vrai point fort que l’on met en avant.

LES NOTES DE FRAIS

EN ROUTE VERS PLUS D'EFFICACITÉ

La note de frais est une pièce incontournable de la comptabilité d'une entreprise dont la gestion génère parfois des coûts prohibitifs. Une solution de dématérialisation permet de les intégrer dans la gestion électronique des documents (GED) et d'optimiser leur traitement.

Lorsqu'un salarié engage des dépenses pour les besoins de son activité professionnelle, leur traitement peut s'avérer long et fastidieux. C'est également un manque à gagner puisqu'un collaborateur consacre en moyenne vingt minutes à la gestion d'une seule note de frais ! Pour simplifier le process, la meilleure solution reste la dématérialisation de notes de frais via un logiciel dédié. Depuis 2017, les justificatifs numériques ont la même valeur probante que leur version papier. Il faut néanmoins respecter certaines conditions lors de la numérisation : enregistrement au format PDF, signature électronique, archivage pendant six ans... Les bénéfices sont immédiats. Pour les utilisateurs, l'enregistrement de chaque dépense se fait au fil de l'eau. Il suffit de scanner les tickets, même en déplacement, depuis une application mobile dédiée et le document est automatiquement traité par le service concerné. Plus besoin de conserver son justificatif papier. Pour la comptabilité, ce processus permet de gagner du temps et de bénéficier d'une meilleure visibilité sur les dépenses et la trésorerie.

La gestion des notes de frais requiert de nombreux contrôles sur les dépenses déclarées. Avec une solution de dématérialisation, et en particulier une application mobile, la majorité des process peuvent être automatisés.

La comptabilité peut notamment :

- définir des règles de plafonnement suivant le type de frais. Si tous les salariés ne sont pas soumis aux mêmes règles, il est nécessaire de gérer des profils spécifiques pour les différentes populations d'utilisateurs ;
- automatiser le calcul des indemnités kilométriques. Il y a deux volets à cette problématique : la saisie des distances parcourues doit

pouvoir être contrainte (par exemple en laissant une solution de cartographie calculer les trajets) et le calcul du montant remboursable doit pouvoir s'effectuer automatiquement en fonction du barème kilométrique, y compris ses changements en cours d'année ;

- vérifier automatiquement la TVA déductible. Les notes de frais représentent une manne de TVA récupérable non négligeable. Un logiciel *ad hoc* doit permettre de la récupérer simplement et de vérifier sa cohérence avant de la déverser en comptabilité.

En conclusion, s'appuyer sur une solution de dématérialisation des notes de frais permet de satisfaire toutes les parties concernées. Elle évite de consacrer trop de temps à une tâche qui n'a pas de valeur ajoutée et elle limite les réclamations sur leur montant. ■





La carte déjeuner - aussi pour les vacances !

Exit le papier et les solutions conventionnelles ! VAZIVA rencontre un succès croissant auprès des RH et CSE avec sa carte de paiement sur le réseau Mastercard qui rassemble vos dotations pour tous vos événements déjeuner, vacances incluses. L'alliance de l'efficacité et de la simplicité !

Pourquoi la carte Vaziva est-elle efficace ?

Tout simplement parce qu'elle est l'unique carte de paiement qui fait totalement disparaître le papier ! Pour les vacances, qu'il s'agisse du billet d'avion acheté en agence, du séjour all inclusive payé sur Internet, d'un hôtel à réserver à l'autre bout du monde, d'un péage en sans-contact ou d'un restaurant à régler durant un week-end en Normandie, la carte Vaziva fonctionne comme n'importe quelle carte de paiement. Ainsi, la carte Vaziva est devenue en quelques années la seule carte vraiment utile aux RH et CSE... et ce sont eux qui le disent ! « Nous avons choisi d'utiliser la carte Vaziva pour tous nos événements cadeaux et vacances, et ce depuis plus de 3 ans. Nos salariés apprécient la simplicité et la liberté d'utilisation par rapport aux chèques papiers traditionnels. Les équipes Vaziva sont à l'écoute et ont toujours la solution adaptée à nos problématiques » explique Ibrahim Kaireh Fahmi, Secrétaire du CSE Suez.

En quoi la carte Vaziva est-elle simple à utiliser ?

La carte Vaziva regroupe toutes les dotations sociales sur la première carte déjeuner, cadeaux et vacances utilisable partout sur le réseau Mastercard : chez 30 millions de commerçants dans le monde.

La solution a rencontré un vif succès puisque plus de 100 000 salariés bénéficient de cette carte innovante. « Depuis 2015, notre volonté est d'offrir de nouveaux moyens de paiement adaptés aux nouveaux usages des salariés » confirme Guillaume-Alexandre Pithioud, co-fondateur de Vaziva.

Très simple, elle fonctionne comme une carte de paiement classique. Le paiement en ligne est sécurisé, le sans contact fonctionne jusqu'à 50 €. De plus, elle est multi-dotations et intelligente. Grâce à l'application, les différents comptes sont gérés automatiquement dans le respect de la réglementation. « Déjeuner, cadeaux, vacances, culture et , le gestionnaire abonde les comptes en quelques clics avec son interface, le bénéficiaire règle ses achats en toute simplicité... et le décompte se fait tout seul ! ».

Une carte solidaire avec les commerçants

Chez Vaziva, on a décidé d'être solidaire avec les restaurateurs et les acteurs du tourisme. En effet, qu'il s'agisse par exemple du restaurant de son quartier ou d'un hôtel, aucun ne paiera une commission à Vaziva. « Nous ne prenons aucune commission sur les restaurateurs, ce qui apparaît encore plus important aujourd'hui pour redynamiser les commerces locaux » ajoute Guillaume-Alexandre Pithioud.

Sources : Magazine Influence CSE (Mai/juin 2022)

Demandez une démo sur
www.vazivacard.com
contact@vazivacard.com

LE SIRH

MIEUX PARTAGER ET DIFFUSER LES INFORMATIONS

Les systèmes d'information de gestion des ressources humaines contribuent à assurer une meilleure organisation du travail dans l'entreprise, car ils ne se contentent plus de gérer des fonctions "classiques". Pour répondre aux besoins des DRH, les éditeurs proposent une offre très large et personnalisable. Mais la sélection d'un SIRH implique d'avoir correctement identifié ses besoins et ses capacités techniques et financières.

La transformation numérique des entreprises concerne de nombreux métiers et notamment les ressources humaines. Celles-ci doivent relever différents défis : avoir une meilleure connaissance des collaborateurs, recenser les compétences disponibles, gérer les équipes et leurs objectifs, former les salariés...

Pour relever ces challenges quotidiens, les entreprises s'appuient de plus en plus sur une solution d'automatisation de tous ces process. Historiquement conçus pour les activités RH administratives, les systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) ont évolué pour répondre aux nombreux enjeux des entreprises.

Un SIRH présente différents avantages : automatisation des tâches RH répétitives et à faible valeur ajoutée, réduction du taux d'erreurs, accélération des processus en évitant notamment les saisies multiples. Mais surtout en perfectionnant le traitement et l'analyse de données jusque-là éparées, un SIRH permet une gestion plus personnalisée des collaborateurs. Les outils de pilotage offerts par un SIRH permettent de suivre, entre autres, les entretiens individuels, les révisions sala-

riaux, les promotions et les formations.

Comme d'autres logiciels métier, de plus en plus de SIRH sont proposés en mode SaaS (software-as-a-service) et sont donc accessibles à distance depuis un navigateur web. Les avantages sont majeurs : mises à jour plus fréquentes intégrant entre autres des évolutions réglementaires (prélèvement à la source, déclaration sociale nominative ou DSN, RGPD, etc.), facturation par abonnement, outils hébergés et maintenus par l'éditeur, archivage sécurisé...

Ces nouvelles solutions proposent également une expérience digitale RH à tous les collaborateurs, quelles que soient leur fonction et leur localisation. Apparus plus récemment, les portails RH en self-service permettent :





Avec l'Eden Place, Edenred France repense son offre de restauration

En septembre 2021, Edenred France lançait l'Eden Place, un nouvel espace moderne et connecté de restauration et de coworking sur son site de Malakoff. Une nouvelle offre à destination de ses collaborateurs qui découle d'une démarche de facility management et d'intégration des enjeux de RSE.

L'Eden Place est l'aboutissement d'une stratégie de réaménagement de l'espace restauration entamée en mars 2020. Dans une logique d'optimisation des coûts et de l'espace, et de meilleure adéquation avec les attentes des collaborateurs de l'entreprise, Edenred s'est doté d'un lieu de restauration interne connecté et multifonctionnel. Une initiative bienvenue pour ses 1 200 collaborateurs en France

L'aboutissement de la mise en œuvre des principes du *facility management* : innover, digitaliser, transformer, et participer à la transition énergétique. Une démarche essentielle dans un contexte sanitaire qui a redéfini le rapport des équipes à leur espace de travail. Edenred France, certifié Top Employer 2022, a ainsi misé sur une offre de cantine digitale et de frigos connectés qui va bien au-delà d'un simple lieu de restauration professionnelle. Sur 500 m², cet espace de coworking ultra-moderne propose des espaces de détente et de pauses déjeuner plus conviviaux, et des zones de travail élargies. Le tout grâce à des solutions et une

démarche *foodtech* qui s'inscrivent dans la raison d'être de l'entreprise : *"Enrich connections. For Good"*.

En alliant l'utile à l'agréable, Edenred France a fait d'une pierre deux coups. D'abord en considérant les résultats d'une enquête de satisfaction interne ayant révélé une baisse de la fréquentation de la part des collaborateurs (tous équipés de tickets restaurant). Ensuite en optimisant ses coûts et ses espaces d'interactions sociales. En effet le nouvel espace connecté et réaménagé a permis de réduire de moitié le coût de fonctionnement. Une optimisation facilitée par les prestations de *click & collect* et l'installation des frigos connectés (chaque partenaire gère son frigo). Les collaborateurs ont ainsi accès à une offre de restauration diversifiée grâce à cinq partenariats (Popote, Frichti, Fraiche Cancan, Refectory et un service de Food Truck présent une fois par semaine).

L'Eden Place *"représente une économie mensuelle importante, avec une qualité et une diversité de la restauration fortement appréciée par nos collaborateurs"*, résume Carine Afro, Responsable Talent Acquisition et Marque Employeur d'Edenred France.

CONTACT : 08 21 23 24 25
(Service 0.12€/appel + prix appel).
www.edenred.fr

*Raison d'être d'Edenred : Améliorer le bien-être et le pouvoir d'achat des utilisateurs.

EDENRED FRANCE, S.A.S au capital de 464.966.992 € dont le siège social est situé 166-180, boulevard Gabriel Péri, 92240 Malakoff – 393 365 135 R.C.S. Nanterre – TVA Intra Communautaire : FR 13 393 365 135. – n° d'immatriculation au registre des opérateurs de voyages et séjours: IM092150009 – Assurance RCP : GENERALI IARD, 7 boulevard Haussmann, 75009 PARIS – Garant : ATRADIUS CREDIT INSURANCE NV, 159, rue Anatole France (Bâtiment B – CS 50118 – 92596 LEVALLOIS-PERRET Cedex - immatriculée à l'ORIAS sous le n° 07 027 496 en qualité de courtier d'assurance ou de réassurance. Crédit Photo : Eden Place – 05/2022

- la consultation et la mise à jour par les employés de leurs informations personnelles ;
- la consultation et mise à jour par les responsables des informations sur leurs collaborateurs ;
- le téléchargement de documents comme les fiches de paie et justificatifs ;
- la déclaration par les salariés de certaines actions, congés ou arrêts maladie, par exemple ;
- un processus d'approbation permettant de s'assurer que toutes les modifications apportées par les employés et les responsables sont acceptables.

Grâce à leur conception centrée sur les collaborateurs, les SIRH de nouvelle génération facilitent une interaction rapide avec le service des ressources humaines. Mais ce n'est pas une raison pour se précipiter et retenir n'importe quel éditeur. Certains des plus gros SIRH du marché peuvent être trop chers et trop complexes pour une organisation d'une centaine d'employés. Même s'ils sont séduisants, il est inutile de demander une démonstration si votre budget n'est pas approprié.

Pour faire le bon choix, il est indispensable de clarifier ses besoins RH et de s'assurer que tout le monde est en phase. Les divers groupes impliqués dans ce

projet – l'informatique, les finances, le service juridique et évidemment la DRH – doivent tous être représentés lors des différentes réunions consacrées à l'intégration d'un SIRH. Tous ces services doivent être également présents lors des démonstrations organisées par les éditeurs présélectionnés.

Ces réunions doivent également permettre de lister toutes vos attentes en termes de processus et de fonctionnalités. Sachez que les fonctionnalités "génériques" peuvent être personnalisées par des éditeurs en fonction de secteurs d'activité (des verticaux), ce qui diminuera d'autant la phase de paramétrage au début du projet. Un SIRH doit aussi proposer des modèles et des contenus prêts à l'emploi ou modifiables en quelques clics. Un SIRH est donc une solution simple et efficace pour

assurer la mise en place d'une politique RH commune à l'intérieur de l'entreprise. Le partage et la diffusion du processus RH sont une nécessité pour gagner en efficacité. La centralisation des données est un atout important conféré par le SIRH. Pour les managers, il s'agit d'un moyen d'améliorer l'efficacité et la productivité des équipes au quotidien. En ce sens, un SIRH occupe un rôle de simplificateur dans l'entreprise. ■

POUR LES MANAGERS, IL S'AGIT D'UN MOYEN D'AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ET LA PRODUCTIVITÉ DES ÉQUIPES

POUR PASSER DE LA “COMMODITÉ” AU “LEVIER STRATÉGIQUE”, LE SIRH DOIT ÊTRE PENSÉ POUR LES COLLABORATEURS



PDG de Lucca, éditeur de solutions RH, Gilles Satgé revient sur les profondes mutations qui touchent la gestion des ressources humaines. Ou comment, les utilisateurs sont devenus la pierre angulaire de la dimension stratégique du SIRH pour les entreprises ?

> QU'EST CE QUI CARACTÉRISE AUJOURD'HUI UN BON SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ?

Pour comprendre ce qu'est un bon SIRH, il faut d'abord comprendre ce qu'est SIRH obsolète ou tout du moins peu performant. Historiquement, il s'agissait d'une commodité réservée aux RH et se limitait à des sujets strictement transactionnels : la paie, la gestion des dépenses et le suivi des temps de travail. On n'attendait rien de ces solutions, si ce n'est qu'elles fonctionnent correctement sans faire aucune erreur.

A contrario, un bon SIRH doit être un levier de développement stratégique pour les entreprises. Il aide les dirigeants à mieux piloter leur entreprise. La plupart des SIRH modernes mettent à disposition des entreprises une mine d'or d'informations : les données collaborateurs. Or, qui détient les données du collaborateur, possède une force stratégique au sein de l'entreprise. Et cette donnée est renseignée dans le SIRH, c'est même là qu'elle est la plus à jour.

> QUELLE EST ALORS VOTRE VISION D'UN SIRH PERFORMANT ?

Nous pensons que les entreprises qui tireront leur épingle du jeu demain sont celles qui réussiront à structurer et exploiter au mieux cette connaissance des collaborateurs pour devenir plus compétitives. Pour cela, les SIRH doivent répondre à trois impératifs.

Premièrement, garantir une meilleure efficacité au quotidien en supprimant ou simplifiant les processus RH et administratifs les plus pénibles. C'est la base et la fonction première d'un SIRH. Deuxièmement, favoriser l'engagement des collaborateurs en les prenant mieux en considération et en les intégrant mieux dans les processus RH et administratifs. Cela passe par le design des solutions pour une meilleure prise en main (simplicité d'usage et d'adoption). Mais aussi en leur permettant de faire connaître leurs aspirations ou leur état d'esprit.

Enfin, ils structurent de manière plus fluide la relation entre managers et collaborateurs donnant un cadre lors des moments importants comme les entretiens d'évaluation. Notre priorité reste d'augmenter indirectement la performance de l'entreprise en huilant les rouages de la machine.

> COMMENT AVEZ-VOUS ENGAGÉ CE POSITIONNEMENT ?

Dès le début, nous avons affirmé un parti pris fort : s'intéresser d'abord à ceux qui utilisent ces outils au quotidien, à savoir les managers et les collaborateurs, pas uniquement à ceux qui les achètent. Et le marché évolue en ce sens, à tel point que c'est presque devenu une norme aujourd'hui.

Les questions d'ergonomie et de design sont arrivées assez tard chez les éditeurs des solutions RH. Or, les collaborateurs sont aussi devenus des utilisateurs de ces solutions. De notre point de vue, si ces derniers n'utilisent pas les outils qu'ils ont à disposition, parce qu'ils sont incompréhensibles ou austères, le SIRH ne remplira pas la fonction stratégique que j'évoquais.

> CELA PASSE ÉGALEMENT PAR DES ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES ?

Au niveau technique, en effet, on assiste à la disparition progressive des modèles “On-Premises”, ces logiciels dont l'architecture est installée au cœur même de l'entreprise et qui ne correspondent plus du tout aux attentes des utilisateurs.

Pour nous, la démocratisation du modèle SaaS (les logiciels installés sur un serveur distant et accessible via le cloud) a changé la donne. Chez Lucca, nous pensons que les entreprises qui ont nativement pris le virage du SaaS ont la culture, les ressources et la flexibilité nécessaires pour adapter ou développer rapidement une solution capable d'adresser un besoin émergent.

**INSCRIVEZ-VOUS
À NOTRE JOURNÉE
PORTES OUVERTES**

*au Campus
à La Défense, Paris*

**LE 18 JUIN 2022
DE 9H À 15H**



#5
EXECUTIVE
EDUCATION
PROGRAMS

STIMULEZ VOS PROJETS D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

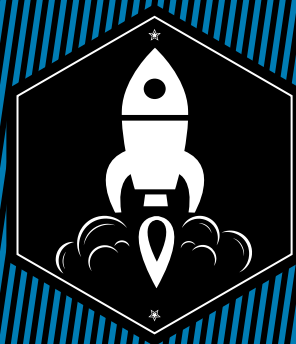
ESSEC EXECUTIVE EDUCATION

PROGRAMMES DIPLÔMANTS

- Global MBA & Executive MBA
- Management Général
- Masters & Executive Mastère Spécialisé®
- Management & Gestion des Organisations

PROGRAMMES CERTIFIANTS

- Advanced Certificates
(9 à 25 jours)
- Modules (2 à 9 jours)



PROGRESSER

81

SOMMAIRE

- 82** L'entretien : matali crasset, pour un design engagé
- 86** Entrepreneur de légende : Richard Branson, l'excentrique des affaires
- 88** Social network : Help ! Mes salariés communiquent sur les réseaux

DATES CLÉS

1965

Naissance à Châlons-en-Champagne

1991

Diplômée de l'école nationale supérieure de création industrielle de Paris (ENSCI)

1993

Travaille avec Philippe Starck pendant 5 ans pour Thomson Multimédia

1998

Ouverture de sa propre agence, installée dans sa maison-studio

2011

Création d'un bureau pour le Mobilier national

2012

Première collaboration avec Ikea

Misericordia

matali crasset POUR UN DESIGN ENGAGÉ

Un nom et prénom écrits en minuscule pour une figure majeure du design. Entre lucidité, humilité et remise en question, elle déconstruit les codes et s'affranchit des évidences, dans l'espace professionnel comme privé. Elle en abolit les frontières par des créations conçues dans sa maison-studio du quartier de Belleville. Une ancienne imprimerie parisienne devenue un luxuriant lieu de vie, d'échanges et de partage... à son image. **Propos recueillis par Stéphanie Condis. Photos : Léo-Paul Ridet.**

Vous avez conçu un bureau pour le Mobilier national, adopté par Aurélie Filippetti, quand elle était ministre de la Culture, puis par Brigitte Macron à l'Elysée. Alors que vous souhaitez changer les normes et casser les codes des intérieurs bourgeois, qu'est-ce que cela vous inspire ?

Quand on répond à ce type de commande, on sait que le mobilier va servir dans les ministères, même si on ne sait pas pour qui. J'ai voulu créer un bureau pour une femme et donc m'interroger : qu'est-ce que ça veut dire, le pouvoir pour une femme ? Car le bureau est un symbole de pouvoir. Je voulais trouver une alternative, parce que j'aime bien travailler sur une vision et que je fais toujours un pas de côté. J'ai d'abord imaginé un bureau à une échelle assez réduite. Il comporte une partie qui permet de se concentrer, où l'on se sent comme à l'intérieur de quelque chose. Et, en même temps, cet espace central est orienté vers les gens pour signifier "je suis à l'écoute" quand quelqu'un se poste devant le bureau. J'ai ensuite voulu deux niveaux de hauteur, pour que le bureau soit dynamique. Et avec deux extensions sur les côtés qui peuvent être utilisées en étant debout, pour feuilleter des documents, par exemple. On peut faire tout ça avec ce bureau qui devient une plate-forme d'échanges avec les collaborateurs.

Avez-vous l'habitude de designer les locaux d'entreprises ?

Je travaille plutôt pour des bureaux de créatifs. Cependant, je viens de terminer les espaces intérieurs du fabricant de pulls, écharpes et chaussettes Missègle, dans le Tarn. Les bureaux prennent la forme de petites maisons en bois, comme un village, pour souligner l'idée de travailler ensemble qui fait partie des valeurs de cette société labellisée "entreprise du patrimoine vivant". La salle de réunion est au centre, avec des petits modules qui

l'entourent. Le tout est très ouvert sur l'extérieur pour faire entrer la lumière dans ce bâtiment qui est assez profond. Quand on fait des bureaux, on peut en profiter pour réfléchir aux valeurs de l'entreprise, à ce qui manque et ce sur quoi l'on doit insister. Avec la dirigeante de Missègle, on s'est dit qu'il fallait un espace pour la co-création, pour montrer que c'est capital aux yeux de l'entreprise. Et on a prévu un endroit pour mettre les déchets pour signifier que ce sont également des ressources et pour imaginer comment les réutiliser. C'est très important, la façon d'organiser un bureau car il est porteur de valeurs et d'interactions entre les gens. Cela va bien au-delà de ce qu'on voit aujourd'hui : on a l'impression que ce n'est que de l'informel pour donner la possibilité de se sentir bien. Or il faut qu'il y ait autre chose que des codes individualistes, souvent matérialisés par des chaises dépareillées qui symbolisent le fait que chaque salarié est unique. Alors que ce qui m'intéresse le plus et que je veux matérialiser à travers l'espace, c'est l'idée de porter ensemble un projet commun.

Dès lors, comment inciter à retourner au bureau et surtout pour quoi faire ?

Le souci, c'est qu'en ayant l'habitude de travailler à la maison et en prenant du recul, une dissonance cognitive peut apparaître avec plus de force. Certains s'aperçoivent que le métier qu'ils ont choisi ou la façon de l'exercer ne correspondent plus à leurs attentes. Beaucoup ont fait l'effort d'affronter ces questions et parfois de changer de vie pour trouver quelque chose qui soit plus en relation avec leurs aspirations propres.

Pourquoi, de votre côté, avoir installé, dès sa création, votre studio chez vous ?

Il y a plusieurs raisons. D'abord, parce que je n'ai pas trouvé un lieu intéressant à Paris. D'autant que dans la capitale, avoir un espace de travail a de lourdes conséquences en termes de budget. C'est surtout aussi parce qu'être à la maison permettait de voir davantage mes enfants quand ils étaient petits. Par exemple, en rentrant de l'école, on pouvait prendre le temps de goûter ensemble.

De plus, en tant qu'indépendante, je peux choisir la façon dont je travaille et vis. Donc j'ai fait en sorte de combiner plus intimement travail et vie familiale. Ce n'est pas du tout incompatible et c'est d'ailleurs un message envoyé aux gens avec qui je suis amenée à collaborer : si ça leur pose problème que je vive et travaille au même endroit, alors on ne va pas poursuivre la relation, c'est une sorte de sélection naturelle. En effet, ce que je défends dans mes projets, qui sont avant tout issus

••• de rencontres, c'est la vie ! Ceux qui ne sont pas capables de comprendre ça et attendent de moi, en tant que designer, d'avoir une posture professionnelle, partent sur de mauvaises bases. Or, ne partageant pas du tout les mêmes valeurs, on ne va pas bien s'entendre. Comme je fais un travail assez spécifique, ceux qui me contactent ont fait l'effort de regarder mes créations, qui portent sur des domaines nombreux et très variés.

Art, social, architecture, scénographie, graphisme... vous faites preuve d'une grande liberté et diversité dans vos réalisations. Quelles sont vos nouvelles pistes de travail depuis la pandémie ?

Je suis en train de tout déconstruire. Je faisais déjà des pas de côté en travaillant sur des nouvelles logiques, mais, à présent, la crise écologique nous demande d'aller beaucoup plus loin. On doit tous, dans nos fonctions respectives, faire une auto-analyse, une déconstruction pour se reconstruire et trouver une façon d'agir chacun à travers son métier par rapport à ces enjeux écologiques. Ça demande beaucoup de travail. Je lis énormément car on peut se sentir perdu face à ces enjeux. Et on en arrive à se demander "que faire de plus ?". Tout paraît un peu vain. Moi-même, je m'interroge : pourquoi je ferais un nouvel objet aujourd'hui ? La position la plus logique serait d'arrêter de dessiner. Je trouve, chez des philosophes, ethnologues ou écologues, du ressort pour pouvoir penser différemment et me restructurer autour de choses qui font sens. Il est ainsi nécessaire de proposer des démonstrateurs à petite échelle : il y a plein d'initiatives qui mobilisent des gens très différents autour d'une idée précise, concrète et pragmatique. Or, en France, on est plutôt cérébral et cartésien, en général. Il faut garder ce système de pensée analytique qui fait notre force, mais aller jusqu'au bout pour matérialiser les projets. Etre ancré et situé permet de comprendre, d'avoir une vision claire.

C'est d'ailleurs le cas d'entreprises du patrimoine vivant avec qui je collabore : tout un écosystème existe autour d'elles. Elles sont très connectées à leur territoire et à ses acteurs. Travailler avec elles, c'est embarquer tous leurs partenaires, chacun ayant compris la logique du projet et apportant son expertise ou son savoir-faire.

Il s'agit là des enjeux de la responsabilité sociétale des entreprises ou des entreprises à mission, qui doivent faire en sorte de bien traiter toutes les parties prenantes...

En effet, chez Missègle, par exemple, les personnes à la fabrication et celles dans l'administration sont payées pareillement. C'est une démarche qui entend signifier que l'on a besoin de tout le monde, y compris de ceux qui œuvrent avec leurs mains. Il est indispensable de revaloriser le travail manuel. Heureusement, la nouvelle génération est en train de le comprendre.

L'enjeu, c'est également de travailler tous ensemble au-delà des catégories, des étiquettes et des structures en silos. J'ai la chance d'avoir un métier où je me remets sans arrêt en question, où j'investis tous les jours quelque chose de différent. Je ne peux pas me contenter de ce que j'ai déjà fait puisque je change en permanence de secteur et je repars presque de zéro à chaque fois. Je ne suis pas dans la position de sachant, il me faut apprendre, analyser, comprendre ce qui se joue. Dans ces conditions, le design est proche de l'anthropologie et de la philosophie. Je veux réinjecter du symbolique et convoquer l'aspect sensible du monde. Car on doit tous redevenir sensibles.

Est-ce que les grands groupes avec qui vous travaillez parfois sont réceptifs à ce message ?

Oui. Ils ne sont pas déconnectés de ces problématiques. Quand ils prennent de vraies décisions, sans que ce soit du "green



washing” bien sûr, ils ont une capacité de conviction énorme : le moindre petit engagement porte loin parce qu’ils sont au cœur de la mondialisation. Ce sont des acteurs majeurs qui peuvent permettre de transformer beaucoup plus rapidement notre société. Néanmoins, il y a des lourdeurs liées à leur taille. Tandis que les plus petites entreprises, elles, peuvent aller beaucoup plus loin dans leur implication mais à leur échelle, plus limitée... En tant que designer, je suis disponible pour travailler avec un grand groupe, à condition qu’il ait une philosophie, qu’il comporte un pôle RSE. Même si ce ne doit pas être le seul interlocuteur : pour changer les choses, mieux vaut que toutes les catégories de professions participent et adhèrent à la démarche. Le problème, c’est que nous n’avons plus de culture commune. Il faut la construire, la régénérer. Je pense que cela doit se faire autour de la culture et de la question écologiques.

Que pensez-vous de l’essor de la digitalisation, voire du développement du métavers ?

J’ai toujours considéré que le numérique n’était qu’un outil. Avec la 3D, il fait gagner du temps et permet de mieux visualiser. Mais mon métier, c’est avant tout de penser : cela représente 80 % de mon travail. Je ne dessine qu’à la fin ou ponctuellement en cours de processus. La matérialisation du projet sera claire si la pensée et les analyses le sont aussi. C’est pourquoi je considère que le design relève plus de l’anthropologie appliquée que de l’esthétique. D’ailleurs, chez moi, il s’agit presque d’une esthétique relationnelle : je suis portée par le partage et l’interaction entre les gens. Fabriquer des maquettes pour concrétiser mon travail ne m’est d’aucune

utilité. Ce qui me sert, c’est avoir une image mentale dans laquelle je projette comment les gens vivent à l’intérieur d’un lieu.

Imagineriez-vous concevoir un espace de travail ou de réunion virtuel ?

Ça peut fonctionner ponctuellement, mais ce n’est pas ce que je défends sur le long terme. Il y a beaucoup de gens en souffrance avec le développement du télétravail et de la dématérialisation parce que l’humain a besoin d’échanges. J’ai toujours combattu la notion de maison cocon, surprotectrice. Moi, je fais corps avec mon métier donc je peux réfléchir partout, je n’ai pas besoin d’un endroit ni d’une temporalité spécifiques. Et je peux donc le faire à domicile. En revanche, se refermer chez soi et sur soi, comme pendant les confinements, ça pose problème. J’ai toujours considéré que la façon d’être dans sa maison est le pilote de sa manière d’agir à l’extérieur : si on a peur de faire évoluer son intérieur, de le faire bouger, on ne va pas s’impliquer dans la vie autour de soi. Se sentir bien dans son foyer ne doit pas constituer une position de repli. Au contraire, c’est une manière d’entreprendre, de recevoir des gens, d’être ouvert. La générosité est essentielle, y compris dans la vie professionnelle : travailler, c’est donner des choses aux autres, aider le commun, et pas seulement faire en sorte de subsister et subvenir à ses propres besoins. Je ne crois pas à la compétition, ce n’est pas la bonne formule. Elle est même très problématique pour les créatifs... au sens large, car tout le monde a une part de créativité en soi. Or il faut se sentir bien pour faire sortir des choses qui viennent du plus profond de soi-même. Sinon on reste à la superficie. ■



RICHARD BRANSON L'EXCENTRIQUE DES AFFAIRES

Si Richard Branson est moins connu en France que dans le monde anglo-saxon, chacun a entendu parler de sa marque, Virgin. Entrepreneur original, le septuagénaire britannique fascine ou agace, mais son style ne laisse personne indifférent. **Par Sylvain Bersinger.**

Richard Branson, certainement le plus connu des entrepreneurs britanniques, se distingue par la manière dont il gère son groupe dont toutes les activités sont rassemblées sous le nom de Virgin. D'ordinaire, une entreprise démarre dans un secteur et, en grandissant, étend ses activités à proximité de son cœur de métier. Et s'il arrive qu'une entreprise ait plusieurs activités distinctes, elles sont chacune identifiées avec leur propre marque. Par exemple, lorsqu'un industriel se lance dans les médias, il le fait avec une nouvelle marque.

UNE MARQUE UNIQUE

Richard Branson fait tout l'inverse et regroupe des activités n'ayant rien à voir les unes avec les autres sous la même marque. Initialement, Virgin s'est développé dans la vente de disque et l'industrie musicale. Puis Richard Branson est passé, presque sur un coup de tête, au transport aérien. Ensuite Virgin s'est décliné dans la téléphonie, la banque, les salles de sport, le soda, les voyages dans l'espace ou l'exploration des fonds marins, pour ne citer que quelques-unes des trois cents diversifications opérées par l'entreprise. Le succès n'a pas toujours été au rendez-vous (on se souvient de l'échec du Virgin Cola), mais la stratégie présente l'avantage de capitaliser sur l'image d'une marque identifiée comme étant, justement, prête à toutes les diversifications. Elle permet aussi d'exploiter au maximum la

renommée de son célèbre fondateur, qui fait tout pour se faire remarquer. Virgin, c'est Richard Branson, et Richard Branson, c'est Virgin. Les deux ne font qu'un. Si bien que si l'un gagne en notoriété, le second en profite immédiatement. C'est bien pourquoi Richard Branson multiplie les paris, les aventures, les défis, voire les piteries. Citons, par exemple, ses traversées des océans en montgolfière ou son expérience dans la peau (et l'uniforme) d'une hôtesse de l'air suite à un pari perdu.

SE FAIRE CONNAÎTRE POUR FAIRE CONNAÎTRE LA MARQUE

Si cette stratégie soulève des critiques (notamment lorsque les secouristes sont mobilisés pour aller le repêcher alors qu'ils auraient sûrement autre chose à faire), Richard Branson prend naturellement soin de convoquer la presse pour couvrir chacune de ses aventures. Et, si cet entrepreneur a réussi à se faire connaître dans le monde entier, si nous l'évoquons dans ces lignes, c'est peut-être un peu parce qu'il n'a pas son pareil pour attirer l'attention médiatique. Richard Branson a développé un mode de management bien à lui. Le dicton des affaires veut que le client ait toujours raison. Nous commençons à connaître le personnage et nous ne sommes guère surpris d'apprendre que Richard Branson ne fait, là encore, rien comme tout le monde. Selon lui,

c'est le salarié qui a toujours raison. Des clients, il y en a qui ne seront jamais contents et, ceux-là, Richard Branson ne cherche pas à les retenir. Mieux vaut, selon lui, se focaliser sur la satisfaction du salarié, car de là découle la qualité du produit ou du service rendu et, en conséquence, la satisfaction du client.

L'ORIGINALITÉ EST ENCOURAGÉE

Le style de management de Richard Branson se caractérise également par une certaine décontraction, voire une familiarité qui colle assez bien avec le tempérament du personnage. Il ne porte jamais de cravate, accessoire de mode qu'il juge archaïque, et n'impose pas de code vestimentaire à ses équipes. L'originalité est admise, voire encouragée, chez ses collaborateurs, auprès de qui il lui arrive de puiser des idées de diversification originales.

Cette approche décalée du monde des affaires, véritable marque de fabrique de Richard Branson, peut trouver son origine dans les propres difficultés qu'il a surmontées. Dyslexique, élève médiocre, il a quitté tôt l'école pour se lancer dans l'entrepreneuriat, à une époque où ce n'était pas encore à la mode. N'ayant pas démarré comme tout le monde dans la vie professionnelle, il n'est pas surprenant qu'il ait continué en n'en faisant qu'à sa tête. ■

Sylvain Bersinger est économiste au sein du cabinet Asterès. Il est auteur de la série de livres "Entrepreneurs de légende" et a obtenu le Prix Turgot du jeune talent pour "Les entrepreneurs de légende français"



Découvrez le podcast !
Tous les épisodes disponibles sur **CDI PODCAST** et sur toutes les plates-formes d'écoute.

HELP ! MES SALARIÉS COMMUNIQUENT SUR LES RÉSEAUX

Elle semble loin l'époque où le département communication régnait en maître sur l'image de l'entreprise. L'émergence des plateformes de notation et des médias sociaux transforme chaque employé en vecteur de communication, pour le meilleur comme pour le pire. Afin d'éviter le "bad buzz", mieux vaut agir proactivement et aider les collaborateurs à développer leurs compétences numériques.

Par Renaud Margairaz, co-fondateur de l'agence de communication Ricochets (ricochets.ch).

En 2018, une salariée a quitté son bureau en laissant sa session Facebook ouverte sur son ordinateur. Ses collègues ont alors vu apparaître sur l'écran les messages qu'elle échangeait avec des amis dans le cadre de conversations privées. Il s'agissait de propos injurieux et dénigrants envers ses supérieurs, ses pairs et son entreprise. Elle a été licenciée pour faute grave et la Cour d'appel de Toulouse a donné raison à son employeur.

Il n'est pas rare qu'une entreprise découvre que les activités numériques de certains employés portent atteinte à sa réputation. Toutefois, celles-ci ne sont pas forcément condamnables du point de vue juridique.

L'heure de la grande transparence

Prenons des sites tels que Glassdoor et Indeed : tout employé peut rédiger librement une évaluation concernant l'expérience vécue dans son entreprise. Impossible d'exercer un quelconque contrôle sur ce système de notation anonyme, qui met à nu la culture de nombreuses sociétés. Les risques réputationnels peuvent éga-

lement survenir de manière indirecte, notamment sur les médias sociaux. Et pour cause, les sujets de discorde ne manquent pas : vaccination, guerre en Ukraine, élections présidentielles, etc. Entre partage d'opinion et relais de fake news, le débat est parfois explosif et risque d'entraîner les collaborateurs, tout comme l'entreprise, vers la gestion de crise. Face à cette menace, il faut protéger les membres de l'équipe ainsi que la réputation de l'organisation. Et à ce jeu-là, mieux vaut prévenir que guérir.

D'où vient le problème ?

Il est assez rare que ce sujet soit traité comme une priorité, car des enjeux demeurent : ceux de la propriété de l'outil de communication et de l'acceptabilité. Dictier la conduite à avoir sur les médias sociaux peut être perçu comme extrêmement intrusif. Le profil LinkedIn d'un employé lui appartient et essayer de le contraindre de l'utiliser pour vanter l'entreprise



ne mène qu'au conflit. Devant un tel risque, de nombreuses organisations préfèrent adopter la stratégie de l'autruche.

Alors, par où commencer ?

Pour pallier ces risques, trois types d'initiative peuvent être mis en place progressivement. Leur conception et leur instauration nécessitent le travail concerté des services communication et ressources humaines.

1 La charte des médias sociaux

Ce document d'une dizaine de pages établit les règles du jeu : expliquer aux employés actuels et futurs quels sont les comportements digitaux à adopter et ceux à proscrire. Plutôt que de ne parler que des actions à éviter, mieux vaut intégrer des conseils concrets pour aider les salariés à se mettre en valeur (en ajoutant par exemple une section sur les bonnes pratiques pour bâtir son profil LinkedIn). Sans oublier d'indiquer le nom d'une personne-ressource en cas de confrontation à une situation complexe.

2 Les formations aux médias sociaux

Les membres de la direction, les responsables commerciaux ou encore les responsables RH sont des représentants naturels de l'entreprise. Toutefois, la pandémie a mené à la digitalisation de leurs moyens de représentation, le networking

n'ayant plus uniquement lieu dans les événements physiques, mais également en ligne. Il faut donc concevoir un programme de formation afin de les sensibiliser à l'impact de leurs actions numériques et pour leur donner également les outils permettant de faire rayonner efficacement l'entreprise. Ces modules de formation peuvent toucher des sujets tels que la réputation numérique, la création d'un profil LinkedIn, la prospection digitale ou encore la création de contenu.

3 Les programmes d'employés-ambassadeurs

De nombreuses entreprises emploient des experts réputés. Ces derniers ont le potentiel d'attirer aussi bien des clients que de nouvelles recrues. Un programme d'employés-ambassadeurs vise à soutenir le déploiement de leur leadership d'opinion. Généralement réparti sur plusieurs mois, il allie formation et activités de soutien (pour la prospection en ligne et la création de contenu). Plus qu'un transfert de connaissances, il s'agit de développer les compétences numériques des ambassadeurs sur le long terme. Beaucoup d'entreprises abordent le sujet des communications d'employés comme un enjeu et tentent de bâtir des stratégies défensives pour les encadrer, voire les museler. Une stratégie qui semble être difficile à tenir au vu de la perméabilité des médias sociaux.

Alors pourquoi ne pas plutôt voir cette tendance comme une opportunité ?

Chaque salarié aspire à se sentir valorisé et reconnu à sa juste valeur. En donnant les outils pour rayonner efficacement en ligne, il est possible de contribuer au développement professionnel tout en aidant à s'adapter à des métiers en constante évolution. L'intention n'est donc plus de contrôler, mais de tendre vers une relation de confiance où chacun y gagne.



3 POLITIQUES NUMÉRIQUES À DESTINATION DES EMPLOYÉS			
	La charte des médias sociaux	Les formations aux médias sociaux	Les programmes d'employés-ambassadeurs
Objectif	Réduire les risques et harmoniser la présence en ligne des employés	Aider les employés à faire rayonner efficacement l'entreprise	Transformer certains employés en leaders d'opinion influents
Public cible	Tous les employés	Les employés devant communiquer à l'externe	4 à 8 employés "experts" chaque année
Effort et budget requis	Faible	Moyen	Élevé



MANAGEMENT ÉTHIQUE

UNE DÉMARCHE PASSIONNANTE ET COMPLEXE

L'injonction est aujourd'hui à un management plus éthique. Or, si vouloir rendre les pratiques managériales plus respectueuses est louable, il ne faut pas que les managers, également soumis à des injonctions de performance, se retrouvent désespérés. Et si la solution était dans un questionnement permanent de ses pratiques ?

Dossier réalisé par Ève Mennesson.

91

On prête au management éthique de nombreuses vertus : il permettrait de rendre les entreprises plus performantes (les salariés, mieux traités, étant plus investis), d'attirer davantage de clients (ces derniers étant de plus en plus sensibles aux questions de RSE), de faire face aux problématiques de recrutement (quel candidat n'aurait pas envie de rejoindre une entreprise "éthique" ?), voire de démission (on ne quitte pas une entreprise dans laquelle on se sent bien). Mais peut-on vraiment prêter autant de pouvoirs magiques à un modèle de management ? Est-ce réellement le but du management éthique que de rendre plus performante une organisation ? Et le manager, dans tout ça ? Comment réussit-il, en plus des nombreuses injonctions (parfois contradictoires) qu'il subit déjà, à être éthique au quotidien ?

RESPECT DE TOUTES LES PARTIES PRENANTES

Avant de répondre à ces questions, précisons ce qu'est le "management éthique". Un exercice qui n'est pas aisé tant personne ne semble d'accord sur la définition à donner à l'éthique. Peut-être est-ce parce que, comme le souligne Pierre-Olivier Monteil, chercheur associé au fonds Ricœur et enseignant en éthique à Paris-Dauphine-PSL et à l'ESCP, "il n'existe pas un management éthique mais des managements éthiques" : chaque individu a en tête une bibliothèque de références en fonction de sa culture, de sa famille, etc. Et c'est avec cela que le manager définit sa propre philosophie d'animation des équipes. Le management éthique est donc quelque chose que l'on construit à partir de ses propres références mais aussi à partir des références des personnes que l'on manage et auxquelles on doit s'adapter.

D'aucuns pensent même que le "maniement des hommes", comme le nomme Thibault Le Texier dans son ouvrage *"Le maniement des hommes, essai sur la rationalité managériale"*, ne peut, par essence, pas être éthique : le management cherche à façonner les équipes dans une quête d'efficacité. Où se situerait, alors, l'éthique ? Ghislain Deslandes, enseignant-chercheur à

l'ESCP, dont les recherches portent notamment sur la philosophie des sciences de gestion, et auteur du livre *"Le management éthique"* estime, au contraire, que cette terminologie est un pléonasme, dans le sens où "le bon manager est celui qui "pilote" l'organisation, en effet, mais qui s'interroge dans le même temps sur la manière de se conduire". Une conduite qui, toujours selon Ghislain Deslandes, va de pair avec le respect : "sans respect, tout est factice. On se trompe lourdement si on imagine que les collaborateurs ont plaisir à suivre un manager dont ils savent à l'avance qu'il ne respecte rien, ni personne." Cela rejoint la définition que la philosophe Gabrielle Halpern propose concernant le management éthique : "une manière de faire collaborer ses équipes et de coordonner ses équipes de telle sorte que l'intégrité de chacun soit respectée". Elle insiste sur le fait que cette éthique du respect doit s'appliquer à toutes les parties prenantes de l'entreprise : collaborateurs (le modèle organisationnel doit davantage les impliquer), fournisseurs et sous-traitants (qui doivent être notamment payés dans des délais soutenable), mais aussi l'environnement dans lequel l'entreprise se trouve (avec ses habitants, ses associations, son écosystème local) et même la société en général. "Demain, l'entreprise ne sera plus fermée sur elle-même mais complètement ouverte sur la société, comme un continuum, et il s'agira pour l'entreprise de réussir à s'entremêler avec toutes les parties prenantes, avec le reste du territoire. Le management éthique est un management qui réussit les hybridations avec toutes les parties prenantes."

EQUITÉ ET CO-DÉTERMINATION

Concrètement, si l'on se base sur cette notion du respect des parties prenantes pour définir le management éthique, de nombreuses actions peuvent être mises en place pour manager de manière plus éthique. Gabrielle Halpern parle du paiement des sous-traitants le jour de la réception de la facture, de la mise en place de plans de formation qui tiennent réellement compte des aspirations des collaborateurs ou encore de la limitation des réunions à trente minutes. Pierre-Olivier Monteil est partisan, quant à lui, de la "co-détermination", c'est-à-dire le fait que le conseil d'administration soit une émanation des actionnaires mais aussi des salariés : "les salariés se sentent chez eux et pas soumis à une puissance extérieure."

Sonia Levillain, consultante en management durable et enseignante à l'Éseg School of Management, met en avant le principe d'équité qui se traduit par l'égalité homme-femme mais aussi par plus de diversité et d'inclusion au sein de l'entreprise, que ce soit en termes d'origines, de religions, d'âges et de pratiques sexuelles. *"Cela passe par davantage de transparence dans les décisions et les processus,"* précise-t-elle. La notion de respect se manifeste, selon elle, à travers la qualité de la relation et de la communication. À ce propos, Pierre-Olivier Monteil est persuadé que miser davantage sur les interactions humaines plutôt que vouloir tout automatiser permet de gagner du temps tout en soignant les relations. De plus, Sonia Levillain parle du développement des collaborateurs via un système d'apprentissage permanent et de formation continue. Une notion que Marc-Alphonse Forget, consultant, coach, formateur et conférencier, considère comme essentielle : *"le manager a la responsabilité d'assurer l'employabilité durable de ses salariés, aussi bien interne qu'externe."*

Ghislain Deslandes résume : *"Si l'on admet que le management a un rapport avec la manière de se conduire dans les organisations, alors il faut dire qu'aucun aspect, aucun département, aucun projet géré par un manager n'échappe à ce questionnement"*. Et d'énumérer plusieurs cas de figure : les pratiques commerciales ont besoin d'un code de bonne conduite ; le service informatique doit s'interroger sur le respect des données personnelles des collaborateurs ; le département international ne peut manquer de s'interroger à son tour sur les conséquences, notamment écologiques, de son activité. Ces différents exemples ne sauraient cependant être les ingrédients d'une potion magique pour instaurer le management éthique dans son





●●► entreprise. En effet, comme le rappelle Ghislain Deslandes dans son ouvrage, l'éthique n'étant pas une science mais l'une des quatre branches de la philosophie, *"personne n'a jamais la solution sous forme d'une équation à toutes les questions éthiques. L'éthique ne peut s'enseigner ou se comprendre comme les autres "savoirs" de la gestion ; si l'éthique managériale permet d'être mieux conscient des décisions que le manager prend, qu'elle aide aussi à prendre de meilleures décisions, elle permet rarement d'en prendre qui soient indiscutables car l'éthique pose toujours plus de questions que de réponses, plus de doutes que de solutions toutes faites."*

ETHIQUE VS PERFORMANCE

On touche là du doigt la première limite du management éthique : il ne peut pas exister de guide puisque l'éthique est quelque chose qui est non seulement propre à chaque entreprise et à chaque manager mais, surtout, est faite d'interrogations, de doutes, de remises en question. *"Ce n'est pas un outil de gestion comme les autres,"* insiste Ghislain Deslandes qui met notamment en garde sur la notion de performance. En effet, de nombreux consultants avancent la performance comme bénéfice de l'instauration d'un management éthique en entreprise. *"L'éthique*

peut éventuellement permettre de performer davantage puisque le manager sait ce qu'il fait, où il va et est suivi par ses équipes, poursuit-il. Mais elle coûte surtout beaucoup : elle allonge le temps de réflexion sur les valeurs et les marchés à adresser, peut amener à perdre des clients si on ne veut pas travailler avec eux pour des questions d'éthique, conduit le manager à dire non à sa hiérarchie..." Dans *Le management éthique*, il se demande, par ailleurs, si un manager soucieux d'éthique pour des raisons de performance se situe, à proprement parler, dans une démarche défendable au plan éthique : *"une éthique qui privilégie ma performance peut-elle m'autoriser à prendre des décisions moralement difficiles, non justifiables économiquement ?"*

Haud Guéguen, maîtresse de conférences en philosophie au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), pense aussi qu'une des limites du management éthique actuel est de vouloir articuler l'éthique à une question de performance : *"cela fait courir le risque de l'instrumentalisation de l'éthique. Or l'éthique ne peut pas devenir un outil, à moins de perdre sa signification. Il ne faut pas confondre éthique et manipulation."* On entre ici dans le domaine de l'*"ethical washing"*, c'est-à-dire le fait d'avoir un discours sur l'éthique mais sans l'appliquer ●●►

La pause déjeuner qui fait l'unanimité



Acceptée partout
100% digitale

concrètement. *“Bien souvent, la préoccupation éthique se limite à des chartes, des grands principes qui sont beaux mais difficiles à mettre en œuvre car trop abstraits par rapport à la réalité du terrain et en contradiction avec la véritable norme du management qui est la performance”*, observe Haud Guéguen. Manager de manière éthique ne doit donc pas se faire en recherchant

à tout prix des bénéfices immédiats. Ce qui n'est pas facile pour un manager, à qui on demande sans cesse d'être performant.

Autre limite relevée par Haud Guéguen, le fait que le management éthique induise l'individualisation et la psychologisation des problèmes que les collaborateurs rencontrent : *“or, la souffrance au travail est certes une expérience individuelle, intime, mais qui est liée à des problèmes organisationnels.”* Pour elle, au lieu de prendre soin des individus par davantage de bienveillance, terme à la mode dès que l'on parle de management éthique ou responsable, il s'agit, en premier, de prendre soin des organisations elles-mêmes afin de les faire évoluer.

“NE PAS AVOIR PEUR D'AGIR PETIT ”

Autrement dit, plutôt que rendre le management plus éthique, rendons déjà les entreprises plus éthiques pour offrir un environnement de travail plus sain aux salariés afin de ne pas créer de mal-être. *“Une vraie démarche éthique serait de répondre à la demande des salariés de créer les conditions pour leur permettre de bien faire leur travail,”* juge Haud Guéguen.

Dans ce contexte, que peut faire le simple manager qui souhaite quand même se comporter de manière éthique ? *“Les managers se trouvent coincés : temps, budget, normes, procédures... il ne faut pas avoir peur d'agir petit, Pierre-Olivier Monteil. Il y a, en effet, plein de petites marges de manœuvre comme la façon dont on s'adresse aux personnes.”* Ainsi, Gabrielle Halpern énumère des actions très concrètes et simples à mettre en œuvre : arriver à l'heure à la réunion avec ses collaborateurs, ne pas couper la parole, avoir le courage de dire la vérité au lieu de noyer le poisson, complimenter lorsque cela se justifie, aider ses collaborateurs à s'améliorer, etc. *“Ce sont par de toutes petites choses, élémentaires, que l'on respecte l'intégrité des personnes,”* conclut-elle.

Eric Hamraoui, maître de conférences HDR en philosophie au Cnam recommande, quant à lui, de se concentrer sur l'activité des opérateurs managés : *“si l'on se situe de ce point de*

MBA in International Management

Devenez le leader de demain

- Programme de **10 mois** à temps plein
- Curriculum **100% en anglais** dans **2 pays européens**
- 24 électifs** disponibles dans 7 pays
- 20 nationalités** parmi les étudiants 2021-2022
- 2 missions** de conseil en entreprise
- Éligible au **Compte Professionnel de Formation**



Téléchargez
la brochure!



3 en France

Classement FT 2022



Contactez-nous : mbaparis@escp.eu

ESCP bénéficie des meilleures accréditations internationales.
Nos campus européens sont officiellement reconnus dans leur pays.



Une école de



**5 European Higher Ed
accreditations**

••► *vue, on comprend ce que vivent le corps et l'esprit. On ne peut pas parler de l'éthique dans l'abstrait sinon on se prive de ce qu'apporte l'activité.* Il s'agit donc, pour le manager, de bien comprendre ce que font ses collaborateurs pour ensuite adapter son management et le rendre éthique. Cela permet finalement de faire évoluer l'organisation, au moins à son niveau. Du côté de Marc-Alphonse Forget, c'est la délégation qui est mise en avant : *"il faut identifier ce qui n'est pas stratégique dans son poste et le déléguer. Sinon, le danger est d'être occupé par la production personnelle de tâches et de laisser tomber la dimension de leadership éthique."* Nous avons, en effet, vu que le management éthique doit s'accompagner de questionnements : il faut donc dégager du temps pour la réflexion. Marc-Alphonse Forget invite aussi les managers à devenir des modèles d'exemplarité en se comportant de manière éthique : les collaborateurs verront ainsi que le discours n'en est pas seulement un et qu'il s'accompagne d'actes.

Pour guider ces décisions et ces actions éthiques au quotidien, Ghislain Deslandes propose, dans son ouvrage, quatre questions permettant de situer les managers par rapport au rôle qui est supposé être le leur : la décision que je prends est-elle légale ? Pourrait-elle être révélée publi-

quement ou à mes proches ? Est-elle respectueuse à l'égard de toutes les parties prenantes ? Et répond-elle aux standards éthiques de la société ? De quoi orienter les questionnements philosophiques qui doivent accompagner toute démarche éthique. ■



+ L'ÉTHIQUE N'EST PAS ENCORE UNE RÉALITÉ EN ENTREPRISE

La dernière enquête *"Ethics at works"* de l'Institute of Business Ethics, datant de novembre, montre à quel point l'éthique est un sujet qui a encore du mal à percer en entreprise. En effet, si 86 % des 10 000 employés interrogés dans 13 pays déclarent que l'honnêteté est toujours ou fréquemment pratiquée au sein de leur organisation, seulement 57 % ayant eu connaissance d'un problème d'éthique disent avoir fait part de leurs préoccupations. En cause, certainement la peur des mesures de rétorsion : 43 % des employés qui ont parlé d'un manquement à l'éthique disent avoir subi des représailles en conséquence. Par ailleurs, 48 % des employés d'organisations disposant d'un programme d'éthique complet déclarent que leur supérieur hiérarchique récompense les employés obtenant de bons résultats, même s'ils utilisent des pratiques éthiquement discutables... En France plus particulièrement, l'enquête réalisée par l'école de commerce léseg dans le cadre de l'étude *"Ethics at works"* révèle que les employés français sont parmi les plus susceptibles de dire que l'honnêteté est toujours ou fréquemment pratiquée dans leur organisation (89 %). De plus, le pourcentage de salariés qui se sont sentis contraints de transiger sur les règles de comportement de leur organisation a sensiblement diminué en France, passant de 20 % en 2018 à 9 %. Mais ce tableau est contrebalancé par deux données : seuls 58 % des employés français disent que leur supérieur hiérarchique explique l'importance de l'honnêteté et de l'éthique dans leur travail et, surtout, 60 % affirment avoir subi une forme de désavantage ou de représailles après avoir fait part de leurs préoccupations. Contre 43 % en moyenne dans les 13 pays étudiés...

ESSCA
EXECUTIVE EDUCATION

C'EST LE MOMENT DE FAIRE LA DIFFÉRENCE.

Vous voulez donner un nouvel élan à votre carrière. Pourquoi ne pas concrétiser votre projet dès maintenant ? **L'ESSCA est là pour vous accompagner.**

TITRE RNCP
NIVEAU 7
ÉLIGIBLE CPF

Executive Master en management global Campus d'Angers et de Paris



Formation continue ouverte aux personnes de niveau Bac+2/3 minimum
Cours 2 à 3 vendredis par mois sur 18 mois
Rentrée en janvier



CONTACT

pierre.auger@essca.fr - 02 41 73 57 19



www.planete-communication.fr - Photo : © Adobe Stock

JE SUIS

UTILE

**POUR SOUTENIR LES
VICTIMES DE LA CRISE
UKRAINIENNE**

rendez-vous sur

infodon.fr/ukraine





RESPIRER

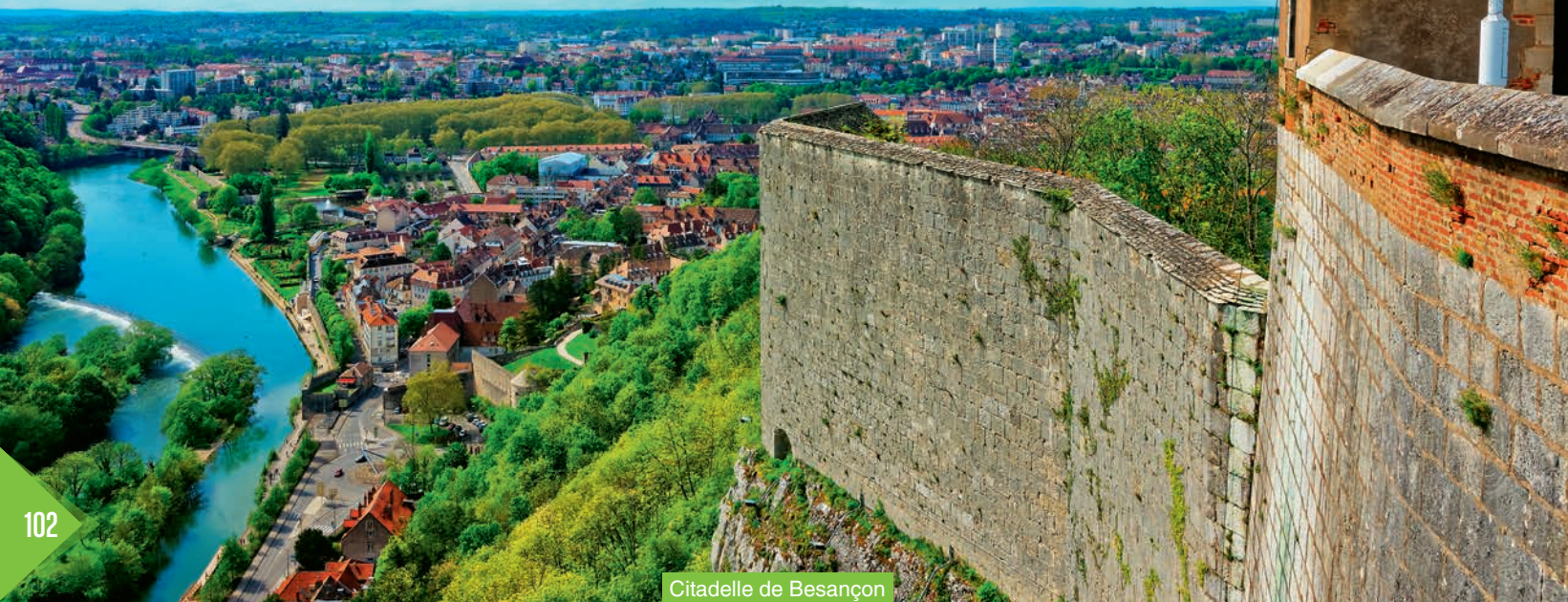
101

SOMMAIRE

- 102** Mobilité : Bourgogne-Franche-Comté, l'industrie à la pointe
- 108** Mutation : Guy Guyon, de la restauration au développement informatique
- 110** Argent & patrimoine : Impôt sur la fortune immobilière, quelles stratégies pour limiter l'IFI ?
- 120** Drive : Du nouveau chez Renault
- 122** Conso : En selle avec style
- 124** Conso high-tech avec *Les Numériques* : Tec plus ultra
- 126** High-tech avec *Les Numériques* : Produits reconditionnés, un marché qui se développe en France
- 128** Take care : Comment développer notre volonté d'agir
- 129** Heures sup
- 130** Courrier

BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

L'INDUSTRIE À LA POINTE



Citadelle de Besançon

Le grand territoire de l'est de la France présente une identité plurielle, à la fois naturelle et industrielle. Economie et emploi cadre sont portés par un tissu de PME performantes et innovantes, associées à des groupes internationaux. Avec trois grands pôles d'activités constitués par Dijon, l'actuelle capitale régionale, Belfort-Montbéliard et Besançon. **Par Stéphanie Condis.**

Vitrine de l'art de vivre à la française, la Cité internationale de la gastronomie et du vin vient d'être inaugurée à Dijon. "Un nouveau marqueur économique et culturel fort pour la région," s'enthousiasme Patrick Ayache, vice-président du conseil régional de Bourgogne-Franche-Comté, en charge des ressources humaines, du tourisme et de l'attractivité. Le vaste territoire est déjà reconnu en tant que destination touristique phare, pour son patrimoine historique, culturel et naturel. Avec, par exemple, plusieurs sites classés par l'Unesco,

de belles villes à taille humaine, des lacs, des forêts ou encore les montagnes du Jura... Une qualité de vie qui donne envie d'en profiter davantage que le temps d'un week-end ou des vacances. Et donc de s'y établir durablement. "Nous ressentons déjà les effets de la pandémie et de ses confinements successifs, qui ont provoqué un intérêt grandissant pour la région, note Patrick Ayache. Pour preuve, les tarifs immobiliers augmentent un peu partout, dans les villes comme les campagnes. Même dans la Nièvre et la Haute-Saône, nos territoires les plus ruraux, nous observons que les prix progressent tandis que les délais de vente baissent : le premier département attire des Franciliens, le second des habitants de Lyon ou Strasbourg." Que les candidats au déménagement se rassurent, le foncier



Position géographique exceptionnelle

Autoroutes A6, A7 et A40 - Paris à 1 h 35 de TGV - Aéroport Lyon St-Exupéry à 1 h

Offre culturelle riche et variée

Salle événementielle 5 000 p. - Multiplexe - Théâtre Scène nationale - Musées - Club de Jazz...

Cadre de vie idéal

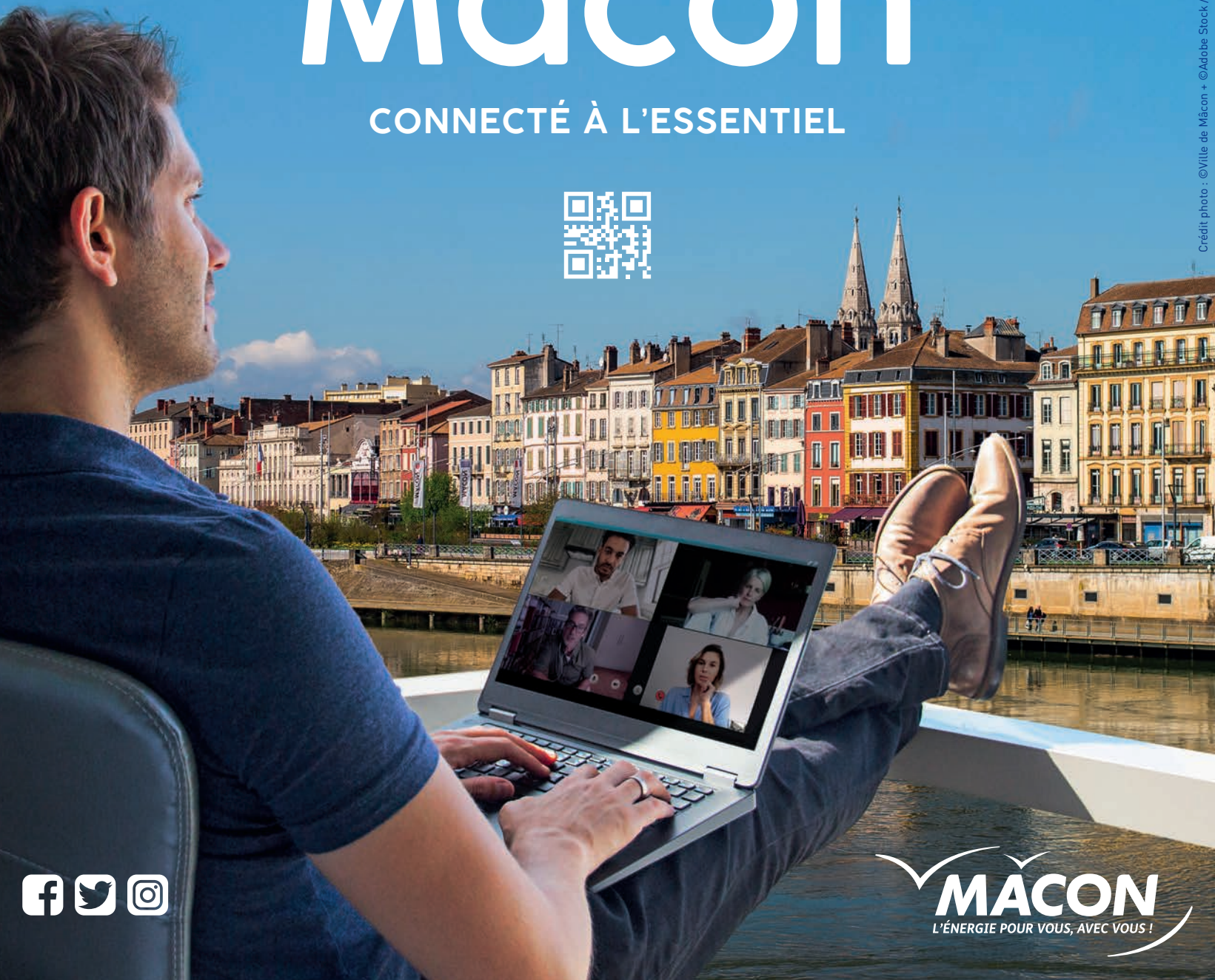
580 hectares d'espaces verts - Ville fleurie **** - 45 km de pistes cyclables

Terre de sports

Mâcon compte 90 associations sportives et est labellisée **TERRE DE JEUX 2024**

Mâcon

CONNECTÉ À L'ESSENTIEL



●●► reste encore souvent à des niveaux raisonnables, tout comme le coût de la vie. C'est d'ailleurs l'un des atouts de cette région très accessible... dans tous les sens du terme, souligne Patrick Ayache : "nous bénéficions d'une bonne desserte autoroutière et ferroviaire avec, en tout, treize gares TGV." Celle de Dijon est située non loin de la nouvelle Cité, laquelle n'est pas qu'un lieu hédoniste. Elle est au cœur de l'écosystème agroalimentaire dijonnais et héberge Vitagora, pôle de compétitivité dédié au goût, à la nutrition et à la santé, qui a fusionné avec la Foodtech Bourgogne-Franche-Comté, émanation du label French Tech. Un secteur innovant qui symbolise la fusion entre les deux identités de la région : son caractère très rural associé à son excellence industrielle. Cette dernière se répartit en plusieurs centres de gravité. Honneur à la capitale, Dijon, locomotive économique bourguignonne rassemblant près d'un quart des quelque 110 000 cadres de la région : son dynamisme est non seulement porté par l'agroalimentaire mais aussi par les laboratoires pharmaceutiques, comme Urgo dont le siège social est installé dans sa banlieue. Néanmoins, le premier bassin industriel régional, qui compte 18 % du total des cadres, se trouve dans le triangle formé par Héricourt, Belfort, où est implanté Alstom, et Montbéliard, fief de Stellantis, issu de la fusion entre Peugeot-Citroën et



Porte Guillaume à Dijon



HUBERT TASSY, 65 ANS, DIRECTEUR DE LA SALINE ROYALE D'ARC-EN-SENANS, DANS LE DOUBS.

"Après 25 ans dans les Alpes-Maritimes, comme délégué départemental à la musique et à la danse, puis directeur général adjoint en charge de la culture à la ville de Nice, j'ai eu l'opportunité, en 2015, de diriger la saline royale, classée au patrimoine mondial par l'Unesco. Le poste m'a séduit par sa nature, avec des missions d'organisation, logistique et programmation artistique. En effet, le site comporte un projet culturel, une résidence de musiciens, un hôtel, un restaurant, une librairie, des salles de congrès et séminaires. Quand je suis arrivé j'ai été très agréablement surpris par l'entretien des lieux : toutes les lumières fonctionnaient, il ne manquait pas une ampoule ! C'est carré, y compris au niveau des relations professionnelles. Je trouve la qualité de vie en Franche-Comté meilleure que sur la Côte d'Azur où il y a beaucoup de circulation, une forte densité et des prix immobiliers élevés. J'habite dans une maison en bordure de forêt, à dix minutes en voiture de mon bureau. Dole est à 25 minutes et Besançon à 45 minutes. Dans ces deux villes passe une ligne TGV directe jusqu'à Paris, relié respectivement en 2h et 2h30 : bien pratique quand je dois me rendre dans la capitale pour mon travail. C'est même beaucoup plus simple que depuis Nice... Et la gare située devant la saline est desservie par un TER qui met deux heures pour rallier Lyon. J'ai d'ailleurs recruté un cadre venant de cette métropole. Ainsi que deux Niçois : un directeur technique et un responsable de la restauration. Je reconnais qu'il a fallu les rassurer sur la météo ! Mais, en cinq ans, seule une des 50 représentations de spectacle en plein air que nous avons organisées en été a dû être annulée, à cause d'un orage."

Fiat-Chrysler, avec tout son écosystème dont le pôle "véhicule du Futur" et de nombreux sous-traitants automobiles comme Valeo.

De son côté, Besançon concentre 12 % des cadres. Le chef-lieu du Doubs et ses alentours accueillent des activités assez variées : de l'usine Velux, en pleine campagne et dédiée aux volets roulants pour fenêtres de toit, aux microtechniques, spécialités du Hauts-Doubs en lien avec l'horlogerie ●●►

besançon
boosteur de
bonheur



**Besançon,
vous êtes
bien partis
pour rester**

Espace détente entre collègues
— quais du Doubs

Toutes les infos pour adopter Besançon sur
boosteurdebonheur.besancon.fr

●●► suisse voisine, en passant par la maroquinerie, notamment représentée par SIS Groupe, qui fabrique, entre autres, des bracelets de montres. Nicolas Combes, président de la branche régionale de l'association nationale des DRH (ANDRH) vit à Besançon depuis 2019 et ne tarit pas d'éloges sur les pépites locales : *"il y a de nombreuses ETI familiales, comme le groupe Simonin, spécialiste européen du lamellé-collé et qui est un vrai développeur de talents. Ou bien le groupe Cryla qui produit de petites pièces pour la micromécanique. Mais aussi, dans la précision horlogère, Cheval-Frères : les valeurs de cette société et la personnalité des dirigeants fidélisent clairement les cadres. D'une manière générale, le potentiel d'innovations technologiques de toute la région est élevé donc c'est intéressant pour les profils d'experts techniques dans l'industrie. Cela dit, les métiers du commercial et marketing sont également porteurs. De plus, pour accueillir au mieux les nouveaux venus, les recruteurs proposent souvent des aides au déménagement et des solutions d'emploi pour les conjoints."* Selon l'Apec, en 2021, les entreprises de taille intermédiaire et les grands groupes rassemblaient 45 % des cadres de la région et les PME 38 %. L'association pour l'emploi des cadres précise : *"les secteurs des services et de l'industrie concentrent la plus grande part des embauches de cadres, avec respectivement 58 % et 30 % des recrutements réalisés. Les cadres en production industrielle/chantier, en études-R&D [soit un recrutement sur cinq, NDLR] restent les fonctions qui ont été les plus recherchées."* Ce que confirme Philippe Dulieu, président et fondateur de RD-Biotech à Besançon, qui produit des biomolécules pour les sciences de la santé humaine et animale. *"Nous sommes les seuls en France à fabriquer de*



Château de Montbéliard

l'ARN messenger qui est utilisé pour les vaccins. L'Allemand BioNTech est notre client depuis dix ans et nous sommes très fiers d'avoir participé, dès le début, à l'aventure du vaccin anti-Covid. Nous construisons une nouvelle unité juste à côté de la première et comptons recruter, cette année, une vingtaine de personnes et une cinquantaine dans les cinq ans à venir. Dont plus d'un tiers de cadres : ingénieurs en process development, en contrôle et assurance qualité. Ne trouvant pas ces ressources sur le marché local, nous cherchons à attirer des profils venus d'autres régions." Avis aux amateurs ! ■

+ LES PRÉVISIONS DE L'APEC POUR LES RECRUTEMENTS DE CADRES EN 2022

Record battu ! Au premier trimestre 2022, l'Apec a publié 3 985 annonces de postes cadres à pourvoir en Bourgogne-Franche-Comté, soit une hausse de 19 % par rapport à début 2019. Le niveau d'avant la pandémie est donc largement dépassé. D'une manière générale, les offres se concentrent dans le département de la Côte-d'Or (près d'un tiers du total en 2021) et celui du Doubs (près d'un quart). En effet, 40 % des cadres travaillent à Dijon et dans la zone de Belfort-Montbéliard. Concernant la répartition par secteur, c'est l'ingénierie-R&D qui cherche à embaucher le plus de cadres, avec plus de 500 annonces passées en début d'année. Côté métiers, ceux de la qualité rassemblent le plus d'offres d'emploi, suivis du développement informatique et des fonctions commerciales.

Les entreprises de la région ont du mal à combler leurs besoins de cadres, faute de candidats correspondant à leur demande. Mais elles ont tout de même procédé à 5 470 recrutements en 2021, répartis de manière équitable entre Franche-Comté et Bourgogne, avec un léger avantage pour cette dernière. Sachant que près des deux tiers du total ont été réalisés par des PME. Cette année, les employeurs ont prévu de signer 5 700 CDI ou CDD d'un an et plus pour des postes de cadres, soit presque autant qu'en 2019, période qui fut très dynamique sur le marché du travail des cadres.

ifocop

N°1 DE LA RECONVERSION

La reconversion,
c'est se permettre
d'être soi

Martial F.

De directeur technique

à directeur d'agences immobilières

Formation Négociateur
Immobilier 2017



89%

Taux de retour
à l'emploi en 2021*

* Taux calculé sur la base des apprenants ifocop sortis de formation entre le 01/09/2019 et le 31/08/2020, dans le cadre de l'Etude Emploi annuelle pour France Compétences.

DE LA RESTAURATION AU

Ancien directeur de restaurant d'entreprise à Nanterre, près de Paris, Guy Guyon, 51 ans, vient de troquer sa vie de manager pour celle d'informaticien dans l'Oise, au nord de la capitale. Une reconversion par goût du challenge qui lui apporte une meilleure qualité de vie. **Par Léo Potier**

Il n'y a pas d'âge pour se mettre au codage ! Au passage de la quarantaine à la cinquantaine, Guy Guyon s'est donné cette chance. Une envie profonde accélérée par l'irruption de la pandémie. *"Depuis les débuts d'Internet, je bidouillais des pages HTML. Je m'intéressais à la conception de sites web sans imaginer que cela puisse, un jour, devenir mon activité professionnelle. C'est mon filleul, étudiant en informatique, qui m'a conseillé de me lancer. Il m'a dit que j'avais les capacités et que je ne risquais rien, hormis apprendre plein de choses !"*

Directeur de restaurant d'entreprise au Crédit Coopératif de Nanterre, à côté de Paris, Guy Guyon, à la tête d'une équipe de quarante personnes, apprécie les responsabilités et la variété des tâches, fort d'une expérience transverse en gestion et management. Mais après trente ans de carrière dans la restauration, d'abord dans de grandes brasseries parisiennes puis dix ans en collectivité, il s'ennuie et fonctionne par automatismes : *"les problèmes n'en étaient plus car j'en avais déjà fait le tour et je connaissais les solutions. J'avais besoin de renouveau."* Et puis les trois heures de transports en commun chaque jour entre son domicile de l'Oise et son lieu de travail sont beaucoup trop pesantes et contraignantes. Quand l'établissement qu'il dirige ferme au moment du premier confinement, il comprend que c'est l'occasion de changer de cap. Bénéficiant du chômage partiel puis d'un congé formation et enfin d'une rupture conventionnelle, il opte pour un cursus de développeur au sein de l'école O'clock, entièrement financé



par les aides : *"je l'ai intégré après avoir eu la surprise de réussir les tests que j'avais passés sans trop y croire. J'étais le plus âgé de ma classe, composée de trentenaires en reconversion."* Il suit un an de formation intensive : *"Mon cerveau était en permanence stimulé. Je suis sorti de ma zone de confort, je me remettait tout le temps en question. J'en ai bavé, c'était beaucoup de travail. Il m'a fallu être vraiment très très motivé. Mes*

GUYON

DÉVELOPPEMENT INFORMATIQUE



nerfs ont parfois lâché face à la saturation et à la fatigue. Heureusement qu'il y avait une cellule en interne pour remonter le moral en cas de difficultés. L'école est aussi efficace pour apprendre à se vendre sur le marché de l'emploi." A l'automne dernier, il se met en quête d'un poste et répond à de nombreuses offres sans préciser son âge. "Car ce n'est pas ça qui est important, ce sont les compétences et la motivation qui comptent." Sa

détermination finit par payer : SICAE-Oise, un distributeur d'électricité installé près de Compiègne, le recrute, en février, comme superviseur applicatif, en lien avec la gestion des compteurs. *"Mon employeur m'a avoué que mon âge lui avait d'abord fait peur, mais j'ai été très bien accueilli au sein de l'équipe de développeurs. Je suis le plus vieux, mon n+1 n'a que 27 ans! Avec moi, l'entreprise a fait le pari d'embaucher un junior senior. Et je l'ai rassurée en affirmant que je m'inscrivais dans le long terme."*

SAGESSE ET STABILITÉ

Certes Guy Guyon passe sa première année à devenir opérationnel, mais cet investissement consenti par sa société s'avère moins risqué que former un jeune assez vite tenté de postuler à Paris pour gagner plus. Et puis l'expérience de manager, dont il n'est d'ailleurs pas du tout nostalgique, permet au quinquagénaire de jouer le médiateur parmi ses collègues, apportant sagesse, stabilité et apaisement en cas de tension. *"Je suis comme un poisson dans l'eau. Tous les matins, se présentent des problématiques et je dois faire des recherches, demander à mes collègues ou me débrouiller par moi-même pour trouver une solution."*

Il se réjouit de n'avoir plus que vingt minutes de trajet pour aller travailler : *"A 17h30, je suis à la maison : ça n'a pas de prix! Je peux ainsi suivre les études de ma fille qui vient d'entrer au collège : c'est un vrai plus pour elle."* La qualité de vie est bien meilleure, même si le niveau de rémunération a tout de même baissé de 1 000 euros par mois par rapport à son précédent métier. Cependant, ce différentiel est atténué par d'autres compensations, dont un tarif de l'électricité très avantageux. Ténacité, courage et sacrifices ont été nécessaires à Guy Guyon pour suivre sa nouvelle vocation professionnelle. Elle s'est accomplie grâce au soutien de sa femme, alors que certains proches emettaient des doutes sur cette reconversion tardive. *"J'ai voulu montrer que quand on veut, on peut."* Une démonstration imparable déroulée avec un enthousiasme débordant ! ■





IMPÔT SUR LA FORTUNE IMMOBILIÈRE QUELLES STRATÉGIES POUR LIMITER L'IFI ?

En France, être propriétaire immobilier expose au paiement de l'impôt sur la fortune immobilière au-delà de 1,3 million d'euros de patrimoine, hors immobilier utilisé pour l'activité professionnelle. En réalité, ce seuil n'est pas si élevé au regard des prix du marché dans certains secteurs et notamment dans la capitale. Mais des stratégies peuvent être mises en place pour, si ce n'est échapper totalement à cette taxation, au moins en limiter l'impact.

Explications. **Par Elisabeth Torres.**



Depuis 2018, les contribuables propriétaires d'un patrimoine immobilier dont la valeur nette excède 1,3 million d'euros sont redevables de l'impôt sur la fortune immobilière (IFI). Ce seuil peut être vite atteint, notamment à Paris où le prix moyen du mètre carré dépasse les 10 000 euros. Au regard de l'IFI, le patrimoine s'entend de tous biens et droits immobiliers détenus directement et indirectement au 1^{er} janvier. *“L'IFI a remplacé l'impôt sur la fortune ou ISF en 2018, rappelle Alain Atallah, président de Trinity Gestion Privée. Les Français sont très attachés à la propriété foncière, mais le parc étant vieillissant et, pour une part, vacant, il ne rapportait pas suffisamment pour contribuer à la relance de l'économie souhaitée par le gouvernement. Celui-ci a ainsi mis en place ce nouvel impôt pour inciter les gros propriétaires fonciers à céder une partie de leurs actifs au profit de produits financiers.”*

Un foyer fiscal étendu

Au regard de l'IFI, sont pris en compte les biens immobiliers détenus par toutes les personnes

composant le foyer fiscal (constitué d'une personne seule ou d'un couple). Dans tous les cas, les biens des enfants mineurs dont les contribuables ont l'administration légale sont également pris en considération, ce qui n'est pas le cas des biens d'enfants majeurs, même rattachés au foyer fiscal de leurs parents au titre de l'impôt sur le revenu (IR).

Des propriétaires fiscalement domiciliés en France

L'IFI s'applique aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France à raison de tous leurs biens immobiliers, situés en France ou à l'étranger. Les personnes fiscalement domiciliées à l'étranger peuvent être soumises à l'IFI au titre des biens dont elles sont propriétaires en France.

L'immobilier au sens large

Le patrimoine immobilier s'entend au sens large en matière d'IFI. Il faut en effet déclarer les biens immobiliers bâtis (maison, appartement, garage, parking...), les bâtiments classés “monument historique”, les immeubles en cours de construction au 1^{er} janvier, les biens non bâtis (terrains à bâtir, terres agricoles), les droits immobiliers (usufruit, droit d'usage ou d'habitation...), mais aussi les parts de sociétés immobilières (SCI, ●●●▶



NOUVEAU ASAC-FAPES PER

Une solution
simple et souple
**pour maintenir votre
équilibre financier
à la retraite**

Découvrez comment vous constituer un complément de revenus pour votre retraite, sans déséquilibrer votre niveau de vie actuel !

Avec **le nouveau contrat ASAC-FAPES PER**, épargnez tout en souplesse grâce à un choix de supports diversifiés⁽¹⁾ et bénéficiez, si vous le souhaitez, d'une déduction d'impôt lors de chaque versement⁽²⁾.

Vous disposez déjà d'un contrat d'épargne-retraite ? Transférez dès aujourd'hui votre ancien dispositif vers ce nouveau PER⁽³⁾.

Adhérez en ligne sur **asac-fapes.fr**

ou au **01 43 44 62 78** (prix d'un appel local).



(1) Possibilités d'investissement sur le fonds Euros PER Nouvelle Génération, le support Croissance Allocation Long Terme et + de 300 supports en unités de compte. **L'Assureur ne s'engage que sur le nombre d'unités de compte et de Parts de provisions de diversification, mais pas sur leur valeur. La valeur des unités de compte et des Parts de provisions de diversification, qui reflète la valeur d'actifs sous-jacents n'est pas garantie et est sujette à des fluctuations à la hausse comme à la baisse, dépendant en particulier de l'évolution des marchés financiers.**

(2) Les versements réalisés sur le Plan Epargne Retraite peuvent être déduits des revenus imposables lors de chaque versement dans la limite des plafonds en vigueur. La fiscalité en cas de sortie du contrat pourra varier selon que les versements ont été ou non déduits à l'entrée.

(3) Modalités de transfert assouplies sur le Plan d'Epargne Retraite, voir conditions sur asac-fapes.fr.

ASAC FAPES PER est un Plan d'Epargne Retraite Individuel sous la forme d'un contrat d'assurance vie de groupe à adhésion facultative destiné à la préparation de la retraite souscrit par l'Association APPEIR auprès de Spirica et distribué par ASAC-FAPES.

ASAC-FAPES est une marque de Fapes Diffusion, 31 rue des Colonnes du Trône - 75012 Paris - Enregistrée auprès de l'ORIAS n° 07 000 759 (www.orias.fr) en qualité de courtier en assurance (catégorie B au titre de l'article L520-1 II du Code des assurances), de courtier en opérations de banque et services de paiement et de mandataire non exclusif en opérations de banque et services de paiement.

SPIRICA (filiale 100% du Crédit Agricole Assurances), SA au capital social de 231 044 641 euros. Entreprise régie par le Code des Assurances n° 487 739 963 RCS Paris 16-18 boulevard de Vaugirard - 75015 Paris. **COMMUNICATION À CARACTÈRE PUBLICITAIRE**

- SCPI, OPCVI) et la valeur de rachat représentative d'actifs immobiliers logés dans les unités de compte de contrats d'assurance vie.

Des biens exonérés

Les biens immobiliers utilisés pour l'activité professionnelle échappent à l'IFI.

Les bois ou forêts et les parts de groupements forestiers sont, de même, exonérés sous certaines conditions (à concurrence de 75 % de leur valeur). Enfin, les biens affectés à de la location meublée sous le régime fiscal du loueur en meublé professionnel peuvent être exonérés.

Bon à savoir : La résidence principale n'échappe pas à l'IFI, mais elle fait l'objet d'un abattement de 30 % sur sa valeur au 1^{er} janvier.

Maîtriser l'assiette

“En matière d'IFI, la stratégie fiscale vise d'abord à maîtriser l'assiette, explique Alexandre Boutin, directeur de l'ingénierie patrimoniale chez Primonial. Céder des actifs, quand on le peut, est ainsi la première mesure à adopter. Certes, ce n'est pas toujours évident s'agissant notamment de la résidence principale. Néanmoins si vous avez, par exemple, réalisé un investissement loca-

tif et que vous arrivez à la fin du remboursement du prêt qui l'a financé, ou bien encore si le rendement locatif n'est plus aussi attractif, peut-être est-ce le moment de céder ce bien et de réinvestir les sommes ainsi dégagées sur des actifs financiers exclus de l'assiette de l'IFI.”

Céder des parts de sociétés immobilières peut être une solution alternative, plus facile à mettre en œuvre pour réduire la base taxable.

Privilégier le crédit

Un autre levier pour limiter la taxation à l'IFI consiste à emprunter au maximum lorsque vous réalisez un projet immobilier, poursuit Alexandre Boutin : *“en effet, comme l'assiette de l'IFI résulte de la différence entre un actif et un passif, le capital restant des emprunts vient ainsi gonfler ce passif.”* Conseil confirmé par son confrère Alain Atallah : *“La tentation est grande quand on dispose des fonds nécessaires, d'acheter avec un gros apport, voire pour certains au comptant. Alors qu'au contraire, il faut emprunter et ne pas rembourser trop vite.”*

Miser sur des biens non taxables à l'IFI

On peut aussi investir dans des groupements ●●►





Votre don IFI est déductible de votre impôt à 75% !

Donnez un futur à notre mémoire en soutenant les chercheurs français engagés dans la lutte contre la maladie d'Alzheimer.

La Fondation Alzheimer est le **premier financeur non-gouvernemental de la recherche française sur la maladie d'Alzheimer** et les maladies apparentées, sur les 10 dernières années. Son mode de fonctionnement lui permet de **reverser 100% des dons qu'elle perçoit directement aux chercheurs***.

Notre action s'articule autour de ces trois axes :

- Engager tous les acteurs nationaux et internationaux en capacité de lutter contre la maladie,
- Soutenir la recherche française de la science fondamentale aux essais cliniques,
- Informer le grand public par l'information et la sensibilisation.



La Fondation Alzheimer est labellisée « Don en Confiance », organisme de labellisation et de contrôle des associations et fondations faisant appel à la générosité publique.

www.fondation-alzheimer.org

* Aucun frais de fonctionnement n'est prélevé sur vos dons ou legs

- forestiers qui échappent à l'IFI à hauteur de 75 %, à certaines conditions. *“Des opérateurs spécialisés dans ces montages existent sur le marché et connaissent les conditions à mettre en œuvre afin que le contribuable puisse bénéficier de cette exonération partielle,”* souligne Alexandre Boutin.

Se réserver la nue-propiété

“Autre levier, basculer l'impôt sur l'usufruitier grâce au démembrement de propriété, ajoute Alexandre Boutin. Vous investissez sur la nue-propiété d'un bien immobilier, voire de parts de SCPI. Dans le premier cas, c'est généralement un bailleur social qui se porte acquéreur de l'usufruit. Dans le second cas, c'est un investisseur qui a intérêt à acquérir l'usufruit pour percevoir les revenus des SCPI. Dans ces situations, seul l'usufruitier est redevable de l'IFI, s'il y est assujéti.”

En cas d'achat d'un bien en nue-propiété, vous bénéficiez par ailleurs d'une décote sur le prix. Cette décote compense le fait que le nu-propiétaire ne peut jouir du bien, ni en percevoir des revenus le temps que dure l'usufruit.

Le démembrement avec quelques bémols

Alexandre Boutin met en garde : *“Attention, toutefois, de ne pas réaliser ces opérations de démembrement par l'intermédiaire d'une société*



BARÈME FISCAL 2022

**L'IFI est dû lorsque le patrimoine immobilier dépasse 1 300 000 €.
Dans ce cas, il est calculé en application du barème progressif suivant :**

Fraction de la valeur nette taxable du patrimoine	Taux applicable
N'excédant pas 800 000 €	0 %
Supérieure à 800 000 € et inférieure ou égale à 1 300 000 €	0,50 %
Supérieure à 1 300 000 € et inférieure ou égale à 2 570 000 €	0,70 %
Supérieure à 2 570 000 € et inférieure ou égale à 5 000 000 €	1 %
Supérieure à 5 000 000 € et inférieure ou égale à 10 000 000 €	1,25 %
Supérieure à 10 000 000 €	1,50 %

Une décote s'applique, en outre, pour les patrimoines dont la valeur nette est comprise entre 1 300 000 € et 1 400 000 €



UN DÉFI PLEIN D'AVENIR

Aider les communautés religieuses à préserver leur patrimoine avec la Fondation des Monastères



Des avantages fiscaux pour les entreprises et les particuliers

Les entreprises qui peuvent nous soutenir

Les entreprises relevant de l'impôt sur les sociétés, de l'impôt sur le revenu dans la catégorie des bénéficiaires industriels et commerciaux (BIC), des bénéficiaires non commerciaux (BNC) ou des bénéficiaires agricoles (BA). Elles doivent relever d'un régime réel d'imposition.

60% de votre don déductibles dans la limite de 5‰ de votre CA

Spécial TPE-PME

Afin d'encourager le mécénat des plus petites entreprises, celles-ci peuvent choisir entre la déduction de 5‰ de leur chiffre d'affaires ou, si cette limite est rapidement atteinte, le seuil de 20000 euros de dons, au titre du mécénat.

Tout don ouvre droit à des réductions fiscales

dans le cadre de l'IR, de l'IS et de l'IFI. Legs et donations sont exonérés de droits de mutation.

01 45 31 02 02

fdm@fondationdesmonasteres.org
14, rue Brunel 75017 Paris

Reconnue d'utilité publique par décret du 21 août 1974. Fondation exclusivement financée par la générosité de donateurs privés ou d'entreprises. Ses comptes sont certifiés par le cabinet Mazars.

www.fondationdesmonasteres.org

- *dont vous seriez pleinement propriétaire des titres, celle-ci achetant alors un bien ou des parts en nue-propriété, sous peine de perdre l'avantage fiscal pour vous-même.*

Il faut, en outre, prendre garde à une exception en matière successorale : *“Lors de l'ouverture d'une succession, explique l'expert, si le conjoint survivant opte pour l'usufruit légal, l'IFI n'est pas supporté par le seul usufruitier, mais aussi par le nu-propriétaire, chacun sur la valeur de ses droits. Dans ce cas, les enfants doivent ainsi veiller à déclarer le bien dont ils héritent à concurrence de sa valeur en nue-propriété.”* En revanche, cette exception ne vaut pas dans le cadre d'un testament ou d'une donation entre époux : le démembrement trouvant alors son origine dans une convention, c'est l'usufruitier qui est seul redevable de l'IFI.

Déduire les dettes

Baisser sa facture d'IFI peut aussi passer par la déduction de dépenses immobilières, au 1^{er} janvier, de réparation, d'entretien, d'amélioration, de construction, de reconstruction, d'agrandissement, des charges d'emprunts immobiliers

comme évoqué plus haut, ou encore d'impôts immobiliers tels que la taxe foncière.

Prime à la générosité

Il est possible de réduire le montant de l'IFI lui-même au moyen de dons à une fondation, une association d'utilité publique ou encore un établissement de recherche. Une telle réduction est possible à concurrence de 75 % du don et dans la limite de 50 000 euros par an et par contribuable. Il faut, bien sûr, veiller à demander un justificatif à l'organisme bénéficiaire.

“Le don en pleine propriété de titres cotés est aussi éligible à la réduction d'IFI,” précise Alexandre Boutin. En tout état de cause, ces diverses solutions sont à apprécier au regard de la situation particulière de chacun et méritent l'accompagnement d'un professionnel. ■

+

Les contribuables peuvent estimer la valeur de leurs biens immobiliers en ayant recours au service en ligne Patrim, accessible depuis l'espace “Particulier” sur le site www.impots.gouv.fr



FONDATION



MILLIONS
D'AMIS

reconnue d'utilité publique

AVEC **LE DON IFI**, FAITES UN CHOIX

FIDÈLE À VOS VALEURS



Faites un don à la Fondation 30 Millions d'Amis, reconnue d'utilité publique, et déduisez 75% de votre **Impôt sur la Fortune Immobilière (IFI)**, dans la limite de 50 000 € par an. Notre Fondation dépend de la générosité de ses donateurs. Par votre soutien, vous nous permettez de financer des projets d'envergure pour défendre la cause animale et de nous battre toujours plus pour la protection des animaux.

**Pour plus de renseignements,
contactez Sandrine Fourgeux,
responsable du service donateurs**

Téléphone : **01 56 59 04 15**

Mail : **donateurs@30millionsdamis.fr**
ou rendez-vous sur le site
ifi.30millionsdamis.fr



DU NOUVEAU CHEZ RENAULT

**Renault Megane E-Tech Electric
60 kWh Iconic**

44 990 euros, 220 ch

Autonomie en cycle mixte WLTP :
450 km

Émissions de CO₂ : 0 g/km

Bonus écologique : 6 000 euros

Le lancement d'une voiture électrique n'est pas vraiment un événement pour Renault, pionnier en la matière. La Megane E-Tech recèle bien d'autres surprises, à commencer par ses manières très haut de gamme. **Par Camille Pinet.**

Habituellement hyperbolique, le discours des as de la communication suscite aisément le scepticisme voire l'indifférence. Aussi, lorsque le constructeur au Losange a annoncé sa "Renaultion" après des années de crise de gouvernance, beaucoup y ont vu un artifice. Néanmoins, lorsque l'on découvre pour la première fois la Megane

E-Tech Electric, ces doutes s'évanouissent. Ses lignes ramassées, ses grandes roues et ses effets de style sophistiqués font bien vite oublier la Megane thermique, qui reste au catalogue. Et pourtant il s'agit toujours d'une berline compacte, qui se caractérise par son faible encombrement, grâce à une longueur ramenée à 4,21 mètres.

À l'intérieur, l'étonnement gagne encore en intensité devant la finition haut de gamme qui caractérise notre modèle d'essai en dotation "Iconic". Les inserts de bois et la qualité des plastiques de cet habitacle dominé par les écrans peuvent en remonter à certaines marques allemandes.

L'impression de nouveauté ne s'arrête pas là : la Megane Electric propose un univers sonore qui

remplace les horripilants bruits stridents signalant une porte ouverte ou une ceinture non bouclée. Enfin, le système d'exploitation de la voiture, conçu avec Google, modifie entièrement l'ergonomie.

Les nouveautés de la Megane E-Tech Electric ne sont pas qu'esthétiques. Elle inaugure, en effet, une toute nouvelle plateforme électrique partagée avec les marques de l'Alliance et un moteur électrique capable de délivrer une puissance respectable de 220 ch. Elle compte sur sa batterie extra-plate pour promettre un maximum d'espace à bord. De fait, son habitabilité et son volume de coffre sont très honorables étant donné sa taille, mais ne rivalisent pas avec ce que propose une certaine Volkswagen ID.3. Cependant, la Megane joue exactement dans la même cour en ce qui concerne les performances, sportives, et l'agrément de conduite. S'il s'agit d'une traction, la précision de conduite apparaît très appréciable, même si cela se paie par un confort un peu ferme. Du côté de l'autonomie et de la consommation, la Megane se situe dans la bonne moyenne, sans être renversante en la matière. On relève ainsi 23 kW/h aux 100 km sur autoroute. En revanche, la recharge rapide laisse clairement à désirer, les 130 kW annoncés par Renault ne se vérifiant pas dans la réalité. Pas de quoi entamer son capital séduction, sauf pour les gros rouleurs. ■



À VOS MARQUES,
PRÊTS,
ENTREPRENEZ

GO **LYON**
AUVERGNE
RHÔNE-ALPES

ENTREPRENEURS

**UNE JOURNÉE DE RENCONTRES POUR CRÉER
& DÉVELOPPER VOTRE ENTREPRISE**

**23
JUN
2022**

#GoEntrepreneurs

À LA SUCRIÈRE - LYON

INSCRIPTION GRATUITE sur [Go-Entrepreneurs.com](https://www.go-entrepreneurs.com)

Partenaires Officiels



Partenaire Associé



Partenaires Médias



Organisé par



EN SELLE AVEC STYLE

La pratique du vélo passe à la vitesse supérieure, en particulier en ville et pour les trajets du quotidien. Dès lors, comment concilier allure et confort ? Des sites web comme "Je suis à vélo" y répondent à la perfection : "Pas de cuissards, maillots ou bidons... mais des équipements malins et esthétiques, ciblés sur les besoins du cycliste urbain." Il commercialise la plupart des accessoires de notre sélection. Plus aucune hésitation, tous en selle ! **Par Stéphanie Condis.**



GRAIN DE SELLE

La souplesse du cuir apporte ergonomie et confort en épousant toutes les morphologies, mais aussi élégance et look vintage à tous les types de vélo. Le fabricant britannique Brooks, né en 1866, s'avère toujours incontournable en matière de sellerie cycliste. La référence B17 est l'une des plus iconiques de sa vaste gamme, qui comprend également poignées de guidon et sacoches, tout cuir bien sûr.

Brooks, Selle B17 : à partir de 90 €. www.brooksengland.com



DISCRÈTE SONNETTE

La marque australienne sonne juste avec ce modèle aussi pratique qu'esthétique. Sa discrétion ne réduit pas la fonction avertisseur au silence. Au contraire, le timbre est clair et la forme originale ne surcharge pas le guidon, souvent déjà encombré par les manettes des vitesses et l'attache du panier. En cas d'urgence, on peut donc freiner et sonner en même temps pour plus d'efficacité face au danger !

Knog, Oi Luxe : env. 40 €. www.knog.com





CYCLING IN THE RAIN

Les Londoniens à l'origine de The People's ont créé une protection contre la pluie qui ne confine pas au ridicule tout en restant au sec. Et ce grâce aux élastiques qui empêchent la cape de s'envoler, aux jolies couleurs et au polyester japonais imperméable, léger et respirant. Sans oublier la pochette de rangement pour replier ce poncho seulement disponible en taille unique.

The People's, poncho : env. 75 €.
www.thepeoples.co

LA TÊTE HAUTE EN COULEUR

Lancé à Los Angeles en 2015, Thousand s'inspire des casques de moto rétro pour sa ligne Heritage, déclinée en une large palette de coloris et en trois tailles, afin de convenir aux hommes et aux femmes. Autres atouts : la légèreté, la fermeture de la sangle avec clip magnétique très commode, la mollette d'ajustement et le système caché par le logo qui permet de fixer le casque au cadenas du vélo.

Thousand, casque Heritage : env. 100 €.
www.explorethousand.com

BIEN EN MAIN

Pour protéger les paumes en cas de chute et absorber les vibrations en roulant, il est préférable de porter des gants à vélo. Facile en hiver, mais aux beaux jours, c'est une autre histoire. D'où l'intérêt de ces mitaines à l'ancienne. Badawin, nouvelle marque francilienne, propose deux modèles, tout noir ou blanc et beige, combinant coton recyclé et cuir synthétique, pour ne pas avoir les mains moites.

Badawin, mitaines : env. 25 €. www.badawin.fr



DEUX EN UN

Si son nom est italien, mero signifiant simple, la jeune entreprise est française et conçoit, à Annecy, cet astucieux sac à dos-sacoche, léger, imperméable et résistant. La fermeture roll-top aimantée fait passer d'un volume de 10 à 15 litres. L'ingénieuse fixation par Velcro s'adapte à tous les porte-bagages, tandis que les bretelles se casent dans la poche arrière pour ne pas se coincer dans la roue.

MeroMero, Mini-Squamish : 95 €. www.meromero.fr





EFFETS DANS LE GUIDON

Garder l'essentiel à portée de main, grâce aux pochettes de Rainette... La jeune société produit, en région parisienne, la Véloche qui s'accroche au guidon avec des bandes Velcro et conserve les petits effets personnels à l'abri des intempéries. Avec ses dimensions réduites (17,5x10,5 cm), elle peut aussi se glisser à la ceinture ou sous la selle.

Rainette, Véloche : 29,90 €.
<https://rainette-shop.com>

BEL APERÇU

Visibilité, sécurité et gilet stylé : ce pourrait être la devise de la créatrice de mode belge à la tête de Gofluo. Depuis 2016, elle imagine des vêtements réfléchissants comme le Darkchamp : unisexe, il rappelle le maillot arc-en-ciel du champion du monde de cyclisme. Dans le tissu perforé qui évite de transpirer, est cousue une grande poche latérale pour les clés et le téléphone.

Gofluo, Darkchamp : env. 60 €. <https://gofluo.com>



VISIÈRE JUSTE

Réputée pour la qualité de ses casques, l'entreprise italienne fondée en 2004 ne cible pas que le sport de haut niveau. Elle propose une collection pour les cyclistes urbains à la fois design, confortable et fonctionnelle, judicieusement équipée d'une visière contre les gouttes de pluie, la poussière ou le vent, et compatible avec le port de lunettes.

Kask, modèle Lifestyle : à partir de 180 €. www.kask.com



TEC PLUS ULTRA

Dans chaque numéro, retrouvez une sélection de nouveaux produits high-tech en partenariat avec le site "Les Numériques". Ce mois-ci gros plan sur les smartphones Android haut de gamme.

LE FLEURON AMBITIEUX DE XIAOMI

Voilà un modèle haut de gamme au design léché et à la fiche technique bien remplie. Le Xiaomi 12 Pro ne cache pas ses ambitions avec son affichage AMOLED WQHD+, sa charge rapide (une des plus rapides du marché), sa puissance et sa polyvalence en photo. Malheureusement, il ne satisfait pas sur tous les volets, livrant des images qui ne convainquent pas entièrement, des performances moins élevées que nous ne l'espérions et une autonomie limitée. Somme toute, nous aurions aimé que Xiaomi en fasse un peu moins, mais un peu mieux.

Xiaomi 12 Pro : 1 099 €



> **Note Les Numériques :** ★★★★★



LA NOUVELLE PARTITION DE SAMSUNG

Succès annoncé grâce à son écran bluffant, au retour du stylet intégré et de ses multiples capteurs photo, le Samsung Galaxy S22 Ultra affiche un très bon score de durabilité, porté par sa promesse de mises à jour logicielles quatre années durant. Cela masque quelques disparités en matière de performances réelles : sa puce Exynos 2200 n'est pas tout à fait au niveau escompté et ses promesses liées à la photographie nocturne ne sont qu'en partie tenues. S'il s'agit là d'un très bon smartphone polyvalent et endurant dans son ensemble, qui apporte enfin les qualités d'un Galaxy Note à un Galaxy S, il opère des concessions difficiles à oublier sur son segment de prix.

Samsung Galaxy S22 Ultra : 1 259 €



Note Les Numériques : ★★★★★ <

OPPO TIENT SES PROMESSES

Le Find X5 Pro d'Oppo ne fait pas dans l'esbroufe en matière de photographie. Le partenariat avec Hasselblad ne joue pas la carte du nombre de mégapixels, mais plutôt celle du traitement logiciel. Cela lui réussit et sa capacité à bien faire, voire très bien, tant au grand-angle qu'à l'ultra grand-angle, compense un grossissement optique un peu moins élevé que sa concurrence directe. Pour le reste, le Find X5 Pro jouit d'un bel écran, d'une puissance certes sans démesure, mais suffisante, ainsi que d'une bonne autonomie (sans oublier une charge rapide très pratique). Avec un tel appareil, Oppo confirme qu'il mérite sa place dans la cour des grands.

Oppo Find X5 Pro : 1 299 €



> **Note Les Numériques :** ★★★★★

Vous souhaitez accéder aux test complets ? Scannez les QR Codes

PRODUITS RECONDITIONNÉS UN MARCHÉ QUI SE DÉVELOPPE EN FRANCE

Le marché des produits reconditionnés est une pierre angulaire de l'économie circulaire et durable. En plein essor, il s'est largement professionnalisé ces dernières années, y compris en France, sous l'influence de grandes plateformes internationales. **Par Mathieu Chartier.**

Limiter son empreinte écologique et/ou payer moins cher, tels sont les deux principaux arguments pour l'achat d'un produit technologique de seconde main. Un marché avec deux principaux canaux : l'occasion et le reconditionné. Si les plateformes de petites annonces comme Leboncoin ont chamboulé un secteur autrefois dominé par des enseignes telles que Cash Converters ou Cash Express, l'offre en appareils reconditionnés a complètement changé la donne. Et cette solution séduit de plus en plus les Français. En 2020, il s'est vendu 2,8 millions de smartphones reconditionnés, selon l'agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe). Contre environ 20 millions de terminaux neufs. Chaque année, ce marché des smartphones utilisés et remis en circulation progresse de 10 à 20 %. Le dernier baromètre Recommerce de Kantar, société spécialisée dans les études marketing, montre qu'en 2021, plus d'un Français sur trois a déjà acquis un modèle d'occasion.

DES AVANTAGES DU RECONDITIONNÉ SUR L'OCCASION

Acheter un produit d'occasion, c'est l'acquérir en l'état, avec de potentiels dysfonctionnements et différentes pièces cassées. Dans le cadre d'un achat reconditionné, le produit convoité est remis en état par un atelier professionnel, selon une charte précise. Cela ne consiste parfois qu'en une simple

vérification des principaux points de fonctionnement de l'appareil. S'il est récent et en bon état, le reconditionneur aura une marge d'intervention minimale et assumera sa vente après avoir constaté que le produit en question répond à son cahier des charges. Les différentes étapes de contrôle peuvent néanmoins impliquer le remplacement de certaines pièces (typiquement, l'écran ou la batterie d'un smartphone). Cette remise en état garantit l'acquisition d'un produit fonctionnel qui va durer. En dehors de produits récents livrés avec facture d'origine, l'occasion ne permet pas de prétendre à une garantie. Contrairement aux plateformes de produits reconditionnés qui garantissent les produits vendus (généralement entre 6 et 12 mois, voire davantage). C'est rassurant, tout comme le fait d'avoir accès à un SAV.

BIEN CHOISIR SON RECONDITIONNEUR

La première chose consiste à vérifier si le site de produits reconditionnés que l'on visite est une plateforme ou un reconditionneur qui vend en direct. Amazon Warehouse, Cdiscount ou encore l'incontournable Back Market sont, par exemple, des plateformes (ou marketplace) qui agrègent les offres en produits reconditionnés d'une multitude de vendeurs. Recommerce, CertiDeal, Smaart ou encore YesYes sont, eux, des reconditionneurs qui vendent en direct, mais aussi parfois sur les plateformes précédemment citées.

Concernant les origines des produits et des pièces détachées, elles sont variables. Certains sites parviennent à se fournir essentiellement en rachetant de vieux appareils aux particuliers, comme Recommerce, dont 80 % des stocks viennent de France. Alors que le géant Back Market multiplie les sources : avec 250 000 produits repris en 2021,



s'approvisionner uniquement en France est impossible. On voit se développer dans l'Hexagone une multitude de partenariats entre des sites Internet spécialisés et de grandes enseignes pour faciliter la reprise des anciens appareils en magasin. Une immense majorité de produits reconditionnés utilisent des pièces certifiées et compatibles, en provenance de Chine. L'approvisionnement en pièces détachées est à la discrétion des reconditionneurs et vendeurs et il faut noter que certaines marques, soucieuses d'informer leurs clients, signalent parfois le recours à des pièces compatibles mais non officielles. C'est pourquoi un message d'avertissement peut apparaître sur un iPhone utilisant une batterie alternative, par exemple. Un problème que certains reconditionneurs prennent à bras le corps. Back Market dispose ainsi d'une cellule technique de R&D qui aide ses partenaires vendeurs en matière de sourcing de composants, afin de s'assurer que les pièces utilisées soient fiables, reconnues et certifiées.

Au moment de faire son choix, plusieurs critères techniques pèsent dans la balance. La possibilité de changer d'avis et d'effectuer un retour (c'est possible, souvent entre 14 et 40 jours) ; la durée de la garantie (entre 6 et 24 mois) ; ou encore le grade d'état (il y en a généralement 3 ou 4, allant de correct à impeccable). L'accès à un SAV en français et le contrôle des vendeurs avec la présence de chartes qualité est évidemment un plus.

UN CHOIX ÉVIDENT POUR LA PLANÈTE

Lorsqu'on prolonge la durée de vie d'un produit, on limite de facto l'achat de produits neufs. Pouvoir compter sur des produits fiables, durables et, bien entendu, réparables s'avère dès lors fondamental. Évidemment, sur le marché tech,

il est illusoire d'espérer pouvoir se passer du neuf, qui apporte les avancées technologiques et permet d'approvisionner le marché de l'occasion. En revanche, les modes de consommation davantage tournés vers la réparation et le recours à des produits reconditionnés permettent de combattre le gaspillage et la surproduction. Enfin, d'un point de vue écologique, privilégier des reconditionneurs français est une évidence, même s'ils sont souvent un peu moins agressifs en termes de tarifs pratiqués. ■



CONSÉQUENCES ÉCOLOGIQUES DE LA FILIÈRE HIGH-TECH :

- **70 kg** de matières premières sont utilisées pour la fabrication d'un seul téléphone
- **75 %** de l'empreinte carbone d'un smartphone est issue de sa fabrication
- **88 %** des téléphones remplacés en France (en moyenne tous les deux ans) sont encore fonctionnels
- **30 millions** de téléphones portables dorment dans des tiroirs en France
- **15 %** des appareils sont collectés pour être recyclés

COMMENT DÉVELOPPER NOTRE VOLONTÉ D'AGIR

Nos vies sont faites de moments où nous reportons à plus tard ce que nous pourrions, ou devrions, faire. Si cela ne répond pas à une logique assumée de gestion du temps, une telle posture peut nous mettre dans l'embarras. Voici plusieurs points de repère aidant pour agir, même si notre volonté fait défaut. Par Gilles Payet, coach et sophrologue, éditeur du site Sophroschool.fr et auteur du livre *"365 jours pour prendre soin de moi"*, paru chez ESF Sciences humaines.

De l'acrasie à la procrastination

Les Grecs ont développé, dans l'Antiquité, le concept de "non-pouvoir". Celui-ci prend le nom d'acrasie et il désigne la situation dans laquelle je sais ce que j'ai à faire et pourtant je n'agis pas. Pire, je peux faire exactement le contraire. Je peux, par exemple, remplacer un acte d'autorité nécessaire par un silence complaisant. La procrastination quant à elle (du latin *crastinus* qui signifie demain) nous incite à repousser nos pensées et nos actions à plus tard. Au point d'augmenter notre charge mentale et notre stress.

Pourquoi reportons-nous à plus tard ?

Nous pouvons reporter une action qui nous ennuie ou nous fatigue à l'avance. Nous pouvons également le faire si l'action à engager est complexe et que nous ne savons pas par quel bout la prendre. Nous pouvons, par ailleurs, refuser d'agir en cas d'incompréhension d'une situation. Avec le frein très fort que constitue la peur d'échouer. Nous pouvons aussi repousser car nous ne sommes pas d'accord avec ce qu'il faut faire. Nous pouvons parfois différer une action si nous pensons qu'elle n'améliorera pas notre situation. Voire qu'elle peut constituer un risque pour nous. Nous pouvons, enfin, refuser d'agir dans le cadre d'une action à mener trop longue et donc décourageante.

4 exercices intéressants à mettre en place

L'exercice des "étapes" consiste à lister toutes les actions à enchaîner pour réaliser ce que je dois faire. Et de programmer tout de suite une première action, si possible simple et courte.

L'exercice des "bénéfices" consiste à lister de façon objective tous les avantages à faire ce que je dois faire. Et, ainsi, à créer autant de boosters pour agir. L'exercice des "rounds de boxe" consiste à programmer des actions très courtes, d'une durée de trois à quinze minutes maximum, pour lancer la machine. Avec la promesse que les autres actions suivront plus facilement.

Le dernier exercice consiste à rechercher de l'aide. Soit auprès de tierces personnes, soit en mobilisant des ressources externes (tutoriel, Mooc, webinaire, livre...). Avec l'idée de bénéficier des connaissances et de l'énergie des autres. Vous voyez le principe ? Comprendre ce qui nous bloque, décomposer le travail à faire et se mettre en action sur des sujets courts et peu consommateurs de temps. *"Un voyage de mille lieues commence toujours par un premier pas"* a écrit Lao Tseu (VI^e-V^e siècle avant J.-C.). Vous l'avez compris, c'est de ce premier pas dont il est question ici. ■



Pour continuer à prendre soin de vous et à vous sentir mieux dans votre travail, retrouvez votre rubrique "Take Care" en podcast sur la plate-forme CDI Podcast.



NOTRE SÉLECTION PROFESSIONNELLE

À chaque numéro, retrouvez notre suggestion de livres, podcasts ou films pour vous proposer de nouvelles perspectives sur le monde du travail. Par Léo Potier et Stéphanie Condis.



PODCAST

LES PÉPITES ÉCONOMIQUES FRANÇAISES

L'initiateur de BlueBirds, communauté de 3 000 indépendants à haute valeur ajoutée, a lancé ce podcast de 45 minutes à une heure, programmé un jeudi sur deux. Il fait découvrir des entreprises de taille intermédiaire, comme Manutan ou les groupes Muller et Heppner, qui font la force de l'économie française.

Fondateurs et dirigeants racontent la naissance et la croissance de leurs sociétés, leur héritage et leur identité, les leçons tirées des échecs et succès.

"Histoires d'entreprises", podcast de Martin Videlaïne en écoute sur <https://podcast.ausha.co/histoires-d-entreprises>

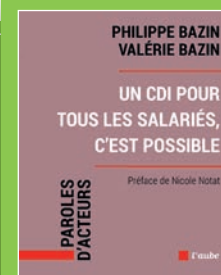
LIVRE

POUR EN FINIR AVEC LA PRÉCARITÉ

Ni racoleur ni utopique, cet ouvrage, préfacé par Nicole Notat, ex-secrétaire générale de la CFDT et fondatrice de l'agence de notation sociale et environnementale Vigeo, est signé par un duo d'entrepreneurs, créateurs de la plateforme mon-cdi.fr, permettant aux précaires d'accéder à un emploi

stable. Leur livre propose une formule innovante qui donne matière à réfléchir sur l'organisation de nos entreprises et de notre société.

"Un CDI pour tous les salariés, c'est possible", de Valérie et Philippe Bazin, paru aux éditions de l'Aube en avril 2022. 96 pages. 12 euros.



129



PODCAST

LE TRAVAIL, C'EST LA SANTÉ ?

À travers ce podcast en quatre épisodes d'une heure chacun, diverses thématiques sont abordées, en lien avec les conditions de travail et la pénibilité : préoccupations managériales, médecine du travail, nouvelles formes de travail ou artisanat. Cet état des lieux, enrichi de conseils et exemples, vise à

améliorer le bien-être des actifs de tous horizons. Vos oreilles comme votre dos apprécieront !

"Le corps au travail", podcast de Rémi Dybowski-Douat réalisé par Jean-Philippe Navarre et diffusé par France Culture : www.franceculture.fr/emissions/serie/le-corps-au-travail

FILM

TATI EN MODE I.T.

La poésie et la fantaisie du cinéaste Bruno Podalydès s'inspirent de Jacques Tati. Ici, ubérisation et start-up sont dépeintes avec leurs tics et absurdités : bureaux dotés de ping pong et trampoline en guise de table basse... pour mieux faire décoller sa carrière ? C'est ce qu'espère un cadre chômeur qui

doit taire qu'il est père car son employeur ne recrute que des salariés sans enfant. Un slasheur aussi précaire que burlesque l'aide à cacher la vérité.

"Les 2 Alfred", de et avec Bruno Podalydès, Sandrine Kiberlain, Denis Podalydès et Vanessa Paradis. 1h35. Disponible en DVD et VOD.



COURRIER

C'EST VOUS QUI LE DITES !

Voici une sélection de vos commentaires à propos de nos articles.
Sur courriercadres.com ou les réseaux sociaux, par e-mail ou par lettre, écrivez-nous !

Réaction à l'article paru sur notre site le 11 avril
"Comment manager les salariés introvertis ?"

"Votre article est extrêmement intéressant. Je suis directeur d'usine depuis plus de 30 ans (de nature plutôt extravertie et avec un leadership important) et ce sujet des introvertis m'a toujours intéressé. J'ai fini par les comprendre en lisant par hasard un article dans... le journal de la CAF sur des hyper timides en recherche d'emploi. Et cet article disait "savez-vous que l'hyper timide a des atouts extraordinaires : il sait parfaitement écouter, ressentir son environnement et il n'ouvre la bouche que pour dire des choses très pertinentes et intelligentes". Embauchez-les dans vos entreprises. Cela a radicalement changé ma façon de voir et j'ai bien compris l'énorme intérêt d'avoir des introvertis dans nos équipes. Et de savoir leur donner la parole pour qu'ils donnent leur opinion. Spontanément, il est très rare qu'ils la prennent. Mieux vaut essayer de ne pas embaucher que des gens qui nous ressemblent. Mais ça, c'est encore un autre débat !"

Laurent D.

Réaction à l'article paru sur notre site le 11 mars
"2,5 millions de salariés sont en burn-out après deux années de crise sanitaire"

"Dans les entreprises, on assiste à une hausse constante de la fréquence et de l'intensité des facteurs de stress provoquée par certaines méthodes de management qui nuisent à la fois à la santé des travailleurs et à l'efficacité de l'entreprise. L'attention portée à la souffrance au travail s'est ainsi accrue, sous la pression grandissante des salariés, des pouvoirs publics et de l'impact sur l'image de marque dans l'opinion d'une médiatisation négative."

Anita W.

LES 5 COMMANDEMENTS DE LA RÉDACTION



POUR NOUS ÉCRIRE

Envoyez-nous vos courriers
à l'adresse suivante :

Rédaction de Courrier Cadres
100, rue La Fayette - 75010 Paris

ou par e-mail à :
courriercadres@cdimedias.com



SUIVEZ-NOUS SUR
LES RÉSEAUX SOCIAUX !



Courrier Cadres



@courriercadres



Courrier Cadres

Vous avez le sens de l'étiquette.

Chaussures
Ville
Cuir de veau

149€

Prix Unique

109€ la 2^{ème} paire
au choix

Bexley

Bien sûr, vous avez bon goût. Le bon goût de ne jamais faire de faute de goût quelle que soit l'occasion. Et pour ne jamais commettre d'impair vous choisissez Bexley et ses modèles assurément dans les bons codes de l'élégance, de ce qui fait l'étiquette dans toutes sociétés. Mais là où vous excellez en matière de bon goût, c'est que vous avez l'intelligence de ne pas y laisser votre chemise, de mettre le bon prix, le prix de l'exigence, de l'excellence des matières, des savoir-faire français et c'est aussi ça, avoir le sens de l'étiquette.

Nos boutiques

#lesensdeletiquette | Bexley.fr

AIX-EN-PROVENCE | ANNECY | BORDEAUX | GRENOBLE | PARLY 2 - LE CHESNAY | LILLE | LYON 1^{ER} | LYON 2^{ÈME} | LYON 6^{ÈME} | MARSEILLE | NANTES | NICE | PARIS 4^{ÈME} - HENRI IV | PARIS 6^{ÈME} - SAINT GERMAIN | PARIS 7^{ÈME} - RASPAIL | PARIS 8^{ÈME} - CHAUVEAU LAGARDE | PARIS 8^{ÈME} - CHAMPS ÉLYSÉES | PARIS 8^{ÈME} - LA BOËTIE | PARIS 15^{ÈME} - VAUGIRARD | PARIS 17^{ÈME} - PALAIS DES CONGRÈS | PARIS - LA DEFENSE | CC CRETEIL SOLEIL | TOULOUSE | STRASBOURG | BRUXELLES - GALERIE LOUISE | BRUXELLES - WOLUWE | REIMS | LUXEMBOURG |

RAV4 HYBRIDE RECHARGEABLE

DOUBLE ADN
HYBRIDE ET ELECTRIQUE



Motorisation
Rechargeable 306 ch

Consommation :
1,0 L/100km

CO₂/km :
22 g rejetés

Exonération de la Taxe Annuelle
sur les Emissions de CO₂ ⁽¹⁾

Finition Design
Business disponible