

LA MÉTAMORPHOSE DU MANAGEMENT



Avec le soutien de :



malakoff médéric
humanis

SOMMAIRE


ÉDITO	04
PETITE SOCIOLOGIE DE LA MÉTAMORPHOSE DU TRAVAIL	09
1. Les raisons économiques de l'évolution de la notion de « travail » au cours des XX ^e et XXI ^e siècles	10
2. Cinq préjugés à la peau dure	13
LES GRANDES IDÉES QUI NOUS INSPIRENT	19
1. La métamorphose de l'entreprise par Alexandre Gérard	20
2. Concilier réussite économique et innovation sociale : interview de Laurence Grandcolas	24
3. Les émotions sont une intelligence ! interview de Christophe Haag	27
4. «Le lieu c'est le lien.», interview d'Olivier Saguez	30
CHANGER, MAIS COMMENT ?	35
1. Le manager d'aujourd'hui ? Mi-Indiana Jones, mi-mère Teresa interview de Jean-François Hadida	36
2. Zoom sur quelques modèles :	40
- Comment Smart Ad Server cultive sa singularité managériale et séduit face à Google	40
- Salesforce, champion de l'innovation... humaine	43
- Chez Nespresso, on ne vend pas de café, mais de l'émotion	46
- ModuloTech, la fabrique du bonheur	49
3. Le regard de nos partenaires :	52
- Malakoff Mederic, le management au coeur de notre projet d'entreprise, interview de Romain Bernier Dupréelle	52
- Manageo, le manager d'aujourd'hui se comporte en coach, interview de Lionel Bianco et Charles Battista	54
LA MÉTAMORPHOSE DU MOUVEMENT DCF	57
La fonction commerciale doit être en 1 ^{re} ligne de la révolution managériale interview de Jean Muller	58
La chaire DCF/emlyon sur la transformation de la fonction commerciale à l'ère numérique, DCF Lab, DCF Challenge, la charte des DCF Juniors	64

ÉDITO

« La hiérarchie ne va pas disparaître des organisations, mais la hiérarchie d'hier, verticale, pompeuse et contrôlante, va céder sa place à un management légitimé par la compétence, qui réfléchit, encourage l'initiative et prépare l'évolution des métiers », a déclaré Emmanuelle Léon, professeure de management des ressources humaines à l'ES-CP Europe. Engagement, espaces de travail, nouvelles organisations, initiative, droit à l'erreur, bien-être, écologie personnelle, quête de sens, intelligence émotionnelle, épanouissement, et – osons le dire ! – bonheur

sont les thèmes que nous avons explorés à l'occasion du dernier congrès des Dirigeants Commerciaux de France, qui s'est tenu à Nantes en mai 2018. Un congrès dédié au thème de la « métamorphose du management ».





Plus que jamais, les Hommes sont le socle de la performance de l'entreprise et les commerciaux sont en première ligne de cette « réhumanisation ». Il ne s'agit aucunement de verser dans le passéisme, bien au contraire ; la fonction commerciale se transforme profondément avec l'intégration des datas et de l'intelligence artificielle qui irriguent les étapes du cycle de vente. En renouvelant l'exercice de notre métier, les nouvelles technologies nous permettent de nous concentrer sur ce que nous aimons le plus et savons, finalement, le mieux faire : créer la relation.

Ces 3 jours d'échanges passionnants nous ont convaincus, s'il le fallait, de la prépondérance de l'intelligence émotionnelle dans toute transaction, dialogue ou négociation. Ils nous ont rappelé un principe de bon sens : les salariés épanouis engendrent des clients satisfaits. Ils ont souligné le rôle crucial que jouent la bienveillance, les valeurs humaines et même le cadre de vie dans le bien-être, qu'il soit personnel (ce qui sonne comme une évidence) ou bien professionnel. Ils nous ont permis de rencontrer une « chief happiness officer »... heureuse de l'être ! Au final, ils ont concouru à démontrer que le bonheur est un tout, dont l'épanouissement professionnel est une composante intrinsèque. La métamorphose du management est nécessairement en marche, car la capacité de se métamorphoser devient l'enjeu prioritaire de tout dirigeant, a fortiori de tout manager commercial.

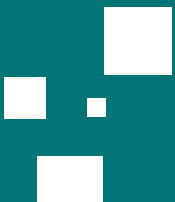
A ceux qui n'ont pas eu le bonheur (justement !) de vivre ce congrès, nous proposons la lecture de ce Livre Blanc, qui se nourrit des interventions de nos speakers. Quant aux autres, je suis sûr qu'ils auront plaisir à retrouver, dans cet ouvrage, l'essentiel de ces keynotes visionnaires qui ont promu une autre vision du management à laquelle les DCF adhèrent profondément, comme le montre la charte établie par les DCF Juniors : « 10 engagements pour devenir Millenials compatible », de précieux conseils pour manager avec davantage d'efficacité les jeunes commerciaux, dont les mots clés - autonomie, bien-être, communication, transparence... - font écho aux valeurs portées par ce Livre Blanc.

Nous adressons nos sincères remerciements à tous ceux qui ont œuvré à la réussite de ce congrès, et particulièrement à l'ensemble des experts et intervenants qui se sont succédé sur la scène au cours des 3 journées, ainsi qu'à nos partenaires, Manageo, Altares et Malakoff Médéric, qui ont cru en notre projet.

Nous espérons que vous aurez autant de plaisir à lire ces pages que nous en avons eu à les écrire. Et comme le bonheur est contagieux...

Jean Muller
Président national des Dirigeants
Commerciaux de France

LA MÉTAMORPHOSE DU MANAGEMENT



PETITE SOCIOLOGIE
DE LA
MÉTAMORPHOSE
DU TRAVAIL



1. LES RAISONS ÉCONOMIQUES DE L'ÉVOLUTION DE LA NOTION DE «TRAVAIL» AU COURS DES XX^E ET XXI^E SIÈCLES

PIERRE-YVES GOMEZ
EMLYON

Pour Pierre-Yves Gomez, enseignant, blogueur et chroniqueur, l'évolution de la notion de « travail » au cours des 100 dernières années tient avant tout à des facteurs économiques. Chronique historique de la sociologie du travail.

Pourquoi la perception du travail a-t-elle autant évolué au fil des décennies ? Pourquoi l'acception de ce mot est-elle si différente, pour un jeune diplômé et pour ses parents, a fortiori pour ses grands-parents ? C'est la question que s'est posée Pierre-Yves Gomez, professeur de stratégie et d'économie politique à l'emlyon et fondateur de l'IFGE (Institut Français de Gouvernement des Entreprises). L'expert nous rappelle que la notion de « Travail » incluait, jusqu'à la 1^{re} moitié du XX^e siècle, celle de travail non rémunéré, d'économie invisible : travail domestique, travail associatif. Une définition fondée, souligne l'enseignant, puisque le travail domestique nous occupe, en moyenne, 2 à 3 heures par jour et que le travail associatif peut représenter, chez certaines personnes, une dizaine d'heures de labeur par semaine.

LIBERTÉ CONTRE SÉCURITÉ

Cette vision holistique du travail va perdurer jusqu'aux années 50, marquées par le « compromis fordien », reposant sur l'idée que les revenus du travail rémunéré doivent suffire à financer le travail non rémunéré, réalisé dans la sphère privée. A tel point qu'au fil des années, le mot même se vide d'une partie de son sens : à partir des années 50, avoir un « travail », c'est avoir une vie professionnelle dont on tire des émoluments. D'où une perte d'indépendance puisque ce travail-là suppose un lien de subordination du salarié à l'entreprise qui le rémunère. Certaines voix se lèvent alors, qui comparent même le salariat à l'esclavage... Un joug que symbolise, par exemple, l'exode rural : tel le chien de la fable de La Fontaine, le paysan perd son autonomie et part travailler à l'usine.

Mais il le fait pour une bonne raison : ce qu'il perd en liberté, il le gagne en sécurité. En échange de son travail, l'organisation lui verse un salaire régulier, salaire qui lui est dû, au sens juridique du terme. Cette perte de liberté est bel et bien choisie. L'équation reste équilibrée. ■



■ PERTE DE SENS

Mais au fil des ans, l'essor de la mécanisation d'abord, de la mondialisation ensuite et, enfin, de la financiarisation (les résultats financiers sont globaux tandis que le travail, lui, reste local) vont conduire le salarié à perdre de vue l'efficacité de son labeur. Il est un maillon d'une chaîne mondiale si immense qu'il ne peut plus entrevoir, même de façon lointaine, le résultat de son effort. Si le sens est la capacité d'agir de façon impactante, alors le salarié perd, petit à petit, le sens de son travail... Seul réconfort : il se sent en sûreté, à l'abri d'un contrat qu'il a passé avec l'entreprise à laquelle il a offert sa liberté en échange d'une promesse de sécurité.

Une sécurité bientôt battue en brèche par les transformations qui commencent à la fin des années 90. La flexibilisation du travail va contredire le contrat social des années 50, qui faisait de la sécurité le corollaire de la subordination. Cet instant marque un point de rupture : les salariés vont aller chercher du sens ailleurs... dans un travail d'un tout autre ordre.

■ LA VRAIE VIE EST AILLEURS

Cette nouvelle génération d'actifs remet en cause la règle de la fidélité inconditionnelle à l'entreprise. Son équilibre repose sur une double vie : à côté du travail rémunéré – il faut bien se nourrir ! – ils s'investissent dans d'autres sphères : c'est le boom de l'associatif, du travail domestique... Signe des temps : de nombreux cadres ouvrent des gîtes ruraux. Les entreprises doivent composer avec des salariés qui considèrent que l'épanouissement ne repose pas forcément sur la vie professionnelle.

Mais c'est le raz-de-marée technologique qui va parachever ce tableau. La révolution digitale, qui n'est autre que la numérisation couplée à la mise en réseau, va permettre à des producteurs d'entrer en relation directe avec des consommateurs. Pourquoi ? Parce que, désormais, chacun peut disposer, à domicile, du plus puissant des outils de production : un ordinateur personnel. C'est un peu comme si l'ouvrier des *Temps Modernes* de Charlie Chaplin était autorisé à rentrer chez lui muni de sa machine-outil ! En ce début de XXI^e siècle, la technologie se met à la portée de Monsieur Tout-le-Monde. Au niveau français, 86% des personnes sont équipées. C'est ainsi que le travail collaboratif va exploser, bouleversant l'économie des entreprises. Wikipedia, l'encyclopédie collaborative, tuera le *Quid* en quelques années. Quant au jeune AirBnB, il deviendra le cauchemar du leader mondial de l'hôtellerie, le très puissant groupe Accor.

■ ET DEMAIN ?

Quels seront les effets à long terme de cette révolution ? Nul ne le sait vraiment... On peut, néanmoins, pointer quelques « marqueurs » qui nous donnent, à leur façon, une indication sur l'avenir :

- Qui contrôlera la technologie et les data ? De très grandes entreprises comme Google ou, au contraire, de petits acteurs locaux ? Aujourd'hui, on peut acheter des pommes produites à proximité de chez soi via un site Web dont les serveurs se trouvent en Arizona...
- Les sources de revenus se multiplient. Les places de marché numériques sont en plein boom. Or, nos prestations sociales ont été fondées sur le travail salarié, mais si la part du travail non salarié augmente drastiquement, où trouverons-nous de nouveaux revenus ? Il faudra, alors, repenser tout le système.
- Comment traitera-t-on, demain, le sujet de la précarisation ? Le cas d'Uber est, en cela, emblématique...
- L'écologie et les nouvelles consommations s'installent, bouleversant elles aussi les modes de commercialisation traditionnels. ■



BIO EXPRESS

Pierre-Yves Gomez enseigne la stratégie, la gouvernance des entreprises et l'économie politique à l'emlyon. Blogueur et chroniqueur régulier au quotidien *Le Monde*, il s'intéresse de près à la place du travail dans notre société moderne. Il est aussi le fondateur de l'IFGE (Institut Français de Gouvernement des Entreprises), centre de recherche de l'emlyon, qui a pour ambition d'approfondir les connaissances sur le gouvernement des entreprises et de les mettre à la disposition du plus grand nombre.

2. CINQ PRÉJUGÉS À LA PEAU DURE

EMMANUELLE LÉON
ESCP EUROPE

Comment le management évolue-t-il actuellement ? Professeur de management des ressources humaines à ESCP Europe, Emmanuelle Léon dresse un état des lieux et tord le cou à un certain nombre d'idées préconçues.

Le management vit une mue. Ce n'est pas Emmanuelle Léon qui affirmera le contraire, elle qui, avec Cécile Dejoux, vient de publier un ouvrage intitulé « La métamorphose des managers » (cf notre encadré page 16). Il se transforme donc bel et bien, mais pas forcément comme on le pense ou le dit souvent. Car certaines idées préconçues ont la peau dure. Enseignante-chercheuse en gestion des ressources humaines à l'ESCP Europe, ex-consultante en accompagnement du changement chez Accenture, Emmanuelle Léon pointe du doigt 5 de ces préjugés limitants.

1^{ER} PRÉJUGÉ :

IL EST IMPOSSIBLE DE MANAGER À DISTANCE !

Le management à distance est l'un des sujets de prédilection d'Emmanuelle Léon. « *Dans les années 80, rappelle-t-elle, l'idée d'une incompatibilité chronique entre management et éloignement était très répandue... Seule exception à la règle : le management des forces de vente. Et pour cause !* » Un vieil adage auquel le XXI^e siècle va tordre le cou. Désormais, la mondialisation des systèmes productifs induit, de fait, une généralisation du management à distance. Parallèlement, les organisations se complexifient et font échouer toute tentative de description précise et figée au moyen d'un organigramme. Enfin, le numérique galope, suivi de près par l'intelligence artificielle. De nouvelles formes de travail se développent : télétravail, bureaux satellites, coworking, travail nomade et même équipes virtuelles ; dans ce dernier cas, des individus géographiquement éloignés, voire disséminés sur les 5 continents, travaillent ensemble sur un seul et même projet. ■

■ 2^E PRÉJUGÉ :

LE NUMÉRIQUE ABOLIT LES DISTANCES

Aux antipodes, ou presque, du 1^{er} préjugé, cette idée-là est elle aussi bien ancrée dans l'inconscient collectif. « *Pourtant, objecte Emmanuelle Léon, 2 personnes peuvent partager le même bureau et avoir toutes les peines du monde à communiquer. Et a contrario, 2 personnes très éloignées géographiquement peuvent se sentir proches humainement.* » La distance peut être de différentes natures : géographique, certes, mais aussi horaire, culturelle, linguistique, organisationnelle, technologique, affective, psychologique... Alors, à quoi sait-on que 2 personnes qui travaillent ensemble sont proches ? Réponse de l'experte : « *La distance se mesure à la réactivité et à la disponibilité.* » ■

■ 3^E PRÉJUGÉ :

IL N'Y AURA PLUS BESOIN DE BUREAUX

Dans ce contexte, a priori, plus besoin de bureaux... Puisque l'on peut travailler de chez soi, d'un lobby d'hôtel, d'un bar, d'un parc, de sa voiture, que sais-je encore ? « *Oui mais un bureau est bien plus qu'un lieu de travail, rétorque Emmanuelle Léon. C'est un lieu d'échanges, d'interactions, de créativité...* » C'est pourquoi, loin de renoncer aux bureaux, de nombreuses entreprises les repensent de A à Z. Et de citer l'exemple de Steelcase (fabricant de... mobilier de bureau !), qui a engagé un vaste projet de réinvention de ses espaces baptisé Connect 12 et fondé sur une volonté : permettre à chaque collaborateur Steelcase de choisir, à tout moment, le « meilleur endroit » pour travailler, au gré de ses objectifs et de son état d'esprit (cf notre encadré page 17). Avec, en toile de fond, une conviction : plus les personnes ont l'opportunité de choisir leur lieu de travail en fonction de la tâche qu'elles ont à accomplir, plus elles sont heureuses et engagées, donc efficaces. ■

4^E PRÉJUGÉ :

LE TEMPS S'ACCÈLÈRE

C'est presque un poncif... Comme si les aiguilles de nos montres s'étaient mises à tourner plus vite. Mais non, le temps s'écoule toujours de la même façon qu'il y a 10, 100 ou même 1 000 ans. Pourtant, notre perception du temps, elle, s'est modifiée. Et si le temps nous semble passer plus vite, c'est parce que nous sommes condamnés à traîner avec nous une surcharge mentale qui a pour principale cause l'infobésité. Cerise sur le gâteau, la frontière entre vie privée et vie professionnelle est de plus en plus poreuse. En cause, notre addiction aux smartphones, qui nous empêche de nous déconnecter vraiment. Pour nous en persuader, Emmanuelle Léon cite ce chiffre éloquent : selon une étude réalisée par le groupe Deloitte en 2016, 20 % des Français de tous âges – et 40 % des 18-24 ans – consultent leur téléphone portable 5 minutes après le réveil... Et 41 % de nos compatriotes l'allument carrément au milieu de la nuit. « *Mais, bonne nouvelle, la technologie est neutre* », martèle l'enseignante. C'est l'humain qui décide ce qu'il veut en faire : le meilleur ou le pire, le lâcher-prise au service de la créativité ou l'ultra-contrôle des équipes, par exemple. ■

5^E PRÉJUGÉ :

LES MANAGERS VONT DISPARAÎTRE

Et non, les managers ne vont pas se faire harakiri. Mais oui, la hiérarchie telle qu'on la connaissait il y a peu, verticale, pompeuse et contrôlante, va progressivement disparaître. Elle devrait céder sa place à un management légitimé par la compétence, qui réfléchit, encourage l'initiative et la responsabilisation, prépare l'évolution des métiers (selon un rapport de Dell et du think tank californien L'Institut pour le futur, daté de mars 2017, 85 % des jobs qui seront proposés en 2030 n'existent pas encore aujourd'hui !), s'informe, se forme et veille à ce que ses équipes en fassent autant... A commencer par les robots, qui eux aussi ont besoin de renouveler leurs savoirs. ■



À LIRE

La métamorphose des managers

Paru chez Pearson, 2018

Comment manager à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle ? Cécile Dejoux et Emmanuelle Léon ont écrit cet ouvrage visionnaire, animées par l'envie d'aider les managers à (re)trouver leur place et à redéfinir leur rôle dans ce nouvel environnement.

Les auteures ont choisi d'analyser la situation à travers 3 prismes :

- L'être : parce que transformer les organisations, c'est d'abord se transformer soi-même, manager implique aujourd'hui l'acquisition de nouvelles compétences stratégiques telles que les compétences numériques, d'agilité et de Design Thinking.
- Les lieux : parce que dématérialiser le travail amène plus que jamais à se poser la question de l'utilité des bureaux traditionnels et à envisager les espaces de travail comme source de performance et d'épanouissement.
- Les autres : parce que manager, ce n'est plus donner le «la» mais le tempo, il faut réapprendre à collaborer, en face à face et à distance, avec ses collaborateurs, les robots et les intelligences artificielles, et développer de nouvelles compétences.

Écrit à 4 mains, s'appuyant sur des travaux de recherche internationaux, l'ouvrage est également étayé par une vingtaine d'interviews de managers, acteurs de la transformation numérique.

Les auteures sont guidées par une conviction : la métamorphose du manager s'impose s'il veut préserver des valeurs humanistes au sein de cette nouvelle civilisation et devenir un «manager augmenté» par l'intelligence artificielle.

CONNECT 12 QUAND STEELCASE INVENTE L'ESPACE À LA CARTE

Initié en 2012, pour le centenaire de la marque, Connect12 de Steelcase est un projet de longue haleine qui vise à réinventer les bureaux de Steelcase dans le monde entier et à aider les collaborateurs à être mieux connectés, physiquement et virtuellement. Le projet a d'abord consisté à rénover les bâtiments existants du siège, dans le Michigan.

Pour identifier les forces et faiblesses de l'espace de travail de l'époque, Steelcase a écouté ses salariés, organisé des ateliers, passé de nombreuses heures à observer les individus et les a même équipés de capteurs enregistrant leurs mouvements. Les données ainsi recueillies ont permis au groupe de créer des prototypes d'espaces, qui ont été testés par des groupes de personnes.

De ces expériences, est née une philosophie du « meilleur espace », qui consiste à proposer, au sein du siège Steelcase, des lieux très différents qui permettent à tout un chacun de choisir son lieu de travail au gré de ses missions, humeurs, priorités et même état physique du moment. Concentration, collaboration, apprentissage, échanges informels, repos... Une journée est une série de séquences très distinctes, qui nécessitent des espaces eux aussi très distincts. Je vais rechercher les échanges à certains moments et 2 heures plus tard, le calme et la solitude, ou encore la relaxation et la sérénité. De même, sur le plan physique, il est bon de changer régulièrement de posture : assis, debout, position perchée, posture détente... Une philosophie propice au bien-être dans toutes ses formes, c'est-à-dire physique, cognitif et émotionnel. Après avoir été déployé aux Etats-Unis, le projet a été déployé chez Steelcase au niveau mondial.

LES GRANDES IDÉES
QUI NOUS
INSPIRENT



1. LA MÉTAMORPHOSE DE L'ENTREPRISE

ALEXANDRE GÉRARD
INOV'ON


C'est l'histoire d'un patron qui a changé de métier pour devenir... Dirigeant libéré. Alexandre Gérard a emboîté le pas à Jean-François Zobrist, l'ancien patron emblématique de la fonderie Favi. Pour le meilleur.

Alexandre Gérard a eu 2 vies. De son aveu même, il a été, pendant 15 ans, un « *patron classique* »... Comprenez par là le chef d'une organisation pyramidale qui avait un credo : « *La confiance n'exclut pas le contrôle.* » Une maxime qui a guidé sa vie de dirigeant jusqu'à ce qu'il apprenne, fortuitement, qu'elle était de... Lenine.

Sa 2^e vie, Alexandre Gérard va la débiter au détour d'une douloureuse expérience : en 2009, alors que sa florissante société, Chronoflex, emploie quelque 300 personnes et s'est considérablement développée à l'international, il va devoir faire face à une crise sans précédent : en un an, son chiffre d'affaires s'effondre de 34 %. Pour tenter de sauver le navire du naufrage, le jeune homme doit prendre des mesures drastiques et supprimer de nombreux emplois. Une décision difficile : il est contraint de se séparer de collaborateurs qui avaient participé aux débuts de l'aventure. C'est donc dans un contexte morose qu'Alexandre Gérard va inaugurer sa mue et ouvrir le 2^e chapitre de sa vie de chef d'entreprise. Une mue que rendent possible 2 rencontres. Les hasards de la vie l'amènent à croiser le chemin de Jean-François Zobrist, le très charismatique ancien dirigeant de Favie, une fonderie picarde, et d'Isaac Getz, professeur à l'ESCP et auteur d'un ouvrage, devenu culte, intitulé « Liberté et Compagnie », qui allait servir de fondement à une nouvelle philosophie de l'entreprise et du management.

EN MARCHÉ VERS LA LIBÉRATION

Guidé par ces 2 rencontres, qui lui ouvrent les yeux sur le bien-fondé de l'« entreprise libérée », Alexandre Gérard s'inspire de l'exemple de grands groupes, d'ETI, de PME ou même d'institutions publiques qui se sont « libérées » de leur carcan hiérarchique. Il s'intéresse de près aux travaux menés, durant les années 60, par les psychologues américains Robert Rosenthal et Lenore Jacobson, d'abord sur des rats, puis sur des enfants, qui démontrent que le regard qu'un « maître » porte sur ses élèves influence de façon importante la



réussite de ces derniers (cf notre encadré, page 22). C'est ce que Rosenthal appellera l'effet Pygmalion [*« Crois fermement qu'une personne est douée de talents, et elle finira par les avoir pour de vrai »*] et son contraire, l'effet Golem [*« Sois persuadé qu'une personne est limitée, et elle finira par l'être. »*].

■ LE DÉSENGAGEMENT, LE MAL DU SIÈCLE

A la même époque, Alexandre Gérard devore les travaux du psychologue et dirigeant Douglas McGregor, professeur de management au Massachusetts Institute of Technology (MIT) de 1937 à 1964, qui, en 1969, a publié un ouvrage de référence sur la psychologie du travail sous le titre « La dimension humaine de l'entreprise » et distingué les théories X et Y, reposant chacune sur 2 visions profondément distinctes du monde du travail (cf notre encadré ci-contre). Il découvre non sans effroi les résultats éloquentes d'une étude [*« State of the global workplace »*] menée en 2013 par l'institut Gallup à l'échelle de 140 pays, et qui révèle que seuls 6% des salariés sont réellement « engagés » pour la réussite de leur entreprise. Les autres se partagent en 2 groupes : ils sont 69 % à s'avouer « désengagés » [ils font ce qu'on leur demande, ni plus, ni moins, en somme] et 25 % à être « activement désengagés », c'est-à-dire à se démenner pour marquer des buts contre leur camp. *« Pour prendre une métaphore parlante, résume Isaac Getz, c'est comme si, dans une course d'aviron, sur 10 rameurs, l'un ramait avec force et vigueur pour faire gagner son équipe, 7 restaient les bras croisés en attendant la fin de l'épreuve et les 2 derniers s'employaient à ramer énergiquement dans le sens contraire ! »*

■ FAIS PLUS QUE TU NE PARLES

A compter de ce jour, Alexandre Gérard met en œuvre une vision tout à fait différente du management. Sa nouvelle conviction ? *« Votre regard sur les autres peut les changer. »* Alors, si je pose un regard bienveillant sur chacun de mes collaborateurs, si je lui donne l'opportunité d'expérimenter plutôt que d'exécuter des consignes venues du haut et, surtout, si je fais plus que je parle, si j'agis plus que j'ordonne, l'entreprise se libère de son joug hiérarchique et avance en capitalisant sur les talents des uns et des autres. Le dirigeant « libéré » cultive l'effet Pygmalion. *« Avant d'apprendre à marcher, chacun d'entre nous est tombé plus de 2 000 fois, rappelle-t-il. Mais nos parents, ne doutant pas une seule seconde que nous finirions par réussir, nous ont aidés à nous relever et nous ont enveloppés de leur inébranlable confiance en nous. Et de fait, nous avons marché. »*

NOTRE REGARD SUR LE MONDE PEUT

Aux Etats-Unis, dans les années 60, Robert Rosenthal et Lenore Jacobson vont démontrer, de façon scientifique, qu'à force de penser qu'une personne possède une caractéristique (aptitude ou difficulté), nous modifions notre comportement à son égard de telle sorte que la personne finit par posséder, effectivement, cette caractéristique. Pour ce faire, les 2 psychologues mènent une expérience dans un quartier déshérité de Californie. Ils se présentent dans une école sous une fausse identité et prétendent qu'ils diligenteront une vaste et très sérieuse étude, portant sur l'évolution du QI des enfants. Il s'agit, tout simplement, indiquent-ils, de soumettre les élèves à deux tests de QI, réalisés à quelques mois

THÉORIES X ET Y, DEUX VISIONS OPPOSÉES DE LA NATURE HUMAINE

Titulaire d'un doctorat de psychologie de l'université d'Harvard, professeur au MIT, et également dirigeant d'entreprise et conseiller en relations humaines, Douglas McGregor a distingué les théories X et Y, reposant chacune sur 2 visions profondément distinctes du monde du travail. L'entreprise Y n'est autre que ce qu'Isaac Getz nommera bien plus tard une « entreprise libérée ».

Organisation X	Organisation Y
Croyance : le travail n'est pas naturel, mais forcé.	Croyance : le travail est aussi naturel que le repos ou le divertissement.
Le rôle du patron est de contrôler.	Le rôle du patron est de répandre le sentiment d'égalité intrinsèque et de permettre à tous de se réaliser.
Organisation pyramidale	Organisation collaborative, qui fonctionne en autonomie au service d'un projet.
La règle = la défiance.	La règle = la confiance.
Règne de l'AVOIR, qui est un marqueur de réussite.	Règne de l'ÊTRE, où l'on cherche à gommer les symboles de pouvoir.

CHANGER LE MONDE

L'expérience de Rosenthal et Jacobson

d'intervalle, afin de comparer les résultats. Rosenthal et Jacobson persuadent les responsables de l'école de faire passer les fameux tests aux enfants. Puis, ils organisent une fausse fuite d'information afin que les enseignants aient connaissance des résultats des tests. Mais les résultats ont été truqués : dans 20 % des cas, les scores de QI communiqués aux professeurs ont été modifiés à la hausse. Puis, en fin d'année scolaire, les 2 psychologues vont de nouveau mesurer le QI des enfants. Le résultat est à peine croyable : les 20 % d'enfants dont le QI a été artificiellement réhaussé ont effectivement vu leurs facultés intellectuelles progresser de 5 à plus de 25% !



BIO EXPRESS

Alexandre Gérard débute sa carrière chez Chronoflex, une société de dépannage de flexibles hydrauliques qu'il développe vite et bien de 1995 à 2009. Diversification, croissance, internationalisation... Durant des années, Chronoflex n'en finit pas de grandir. Jusqu'au jour où la société nantaise est percutée par la crise. Alexandre Gérard doit prendre des mesures humainement cruelles. Il découvre alors la philosophie d'Isaac Getz, chantre de l'entreprise libérée, qu'il va définitivement adopter. Depuis, à travers sa société INOV'ON, groupe de services B2B, il expérimente quotidiennement les bénéfices de l'entreprise libérée et accompagne d'autres dirigeants qui souhaitent s'engager sur ce chemin.

2. CONCILIER RÉUSSITE ÉCONOMIQUE ET INNOVATION SOCIALE

LAURENCE
GRANDCOLAS
MYSEZAME

Laurence Grandcolas est de celles qui veulent tout : gagner de l'argent et contribuer au bien-être social, entreprendre et innover, créer de l'emploi et redistribuer des richesses. Récit.

Laurence Grandcolas l'admet bien volontiers : sa vie est faite de paradoxes. « *Je veux aider les plus fragiles mais me construire un foyer, confortable qui plus est, illustre la jeune femme. J'entends m'investir à fond dans mon entreprise mais garder du temps pour m'occuper de mes enfants ; changer le monde mais aussi penser à moi.* » Bref, Laurence Grandcolas est comme la plupart d'entre nous : tiraillée entre ses rêves et sa vie, entre ses ambitions généreuses et son quotidien de consommatrice, entre sa soif de philanthropie et ses séances de shopping. Et c'est ainsi qu'à 20 ans, elle intègre HEC – symbole du capitalisme et de la course à la réussite – tout en s'investissant dans une association au Burkina Faso. De même, quelques années plus tard, elle entre chez Bain – prestigieux cabinet de conseil qui l'envoie chez les fleurons de l'industrie – et parallèlement, fonde une ONG qui finance un programme en Mongolie, dans des bidonvilles de yourtes. « *A cette époque, confie-t-elle, j'avais une chouette vie mais quelque chose me manquait. Quelque chose de fondamental. Je ressentais le besoin d'avoir de l'impact sur le monde.* »



■ EMBARQUER CEUX QUI ONT ENVIE DE SENS

C'est alors que la jeune « working girl » va croiser le chemin d'Ashoka, un réseau d'accélération d'entrepreneurs sociaux. Association à but non lucratif, Ashoka a pour ambition de construire et d'animer une communauté de créateurs de tous secteurs qui ont pour point commun de vouloir entreprendre ET changer le monde. « *J'y ai rencontré de vrais entrepreneurs qui se battaient pour de vraies causes, témoigne-t-elle. Des dirigeants sociaux qui, pourtant, avaient des business models incroyables et des taux de croissance à faire pâlir de jalousie n'importe quel dirigeant du CAC 40. Bref, des dirigeants capables de faire mentir ceux qui prétendent que le business et le social sont incompatibles.* » Alors, Laurence Grandcolas décide de changer de trajectoire, de quitter Bain et de créer son entreprise. Son projet à elle : embarquer tous ceux qui, dans l'entreprise, ont envie de trouver du sens, d'avoir de l'impact. Sa start-up, elle l'entrevoit comme un pont entre deux rives... MySezame – c'est son nom – propose des parcours d'acculturation et de formation à des cadres qui veulent faire des enjeux sociaux, humanistes et environnementaux une priorité. « *Notre ambition est de contribuer à transformer la Société et d'accompagner les leaders d'entreprises à être plus engagés et connectés à l'économie de demain, durable et inclusive* », résume Laurence Grandcolas. Désormais à la tête d'une petite entreprise qui travaille pour de grands noms, de L'Oréal à Morgan Stanley, en passant par Bouygues, Société Générale ou encore Sanofi, elle forme des managers qui veulent injecter une bonne dose de « sens » dans le cocktail de leur vie professionnelle. Une façon, pour elle, de démontrer que l'on peut gagner de l'argent et être généreux, développer une entreprise à but lucratif et contribuer au bien collectif. Bref, d'offrir un « supplément d'âme » à sa brillante carrière. ■



BIO EXPRESS

Engagée depuis le plus jeune âge dans des projets à impact social, Laurence, diplômée d'HEC, a débuté sa carrière au sein de la société de conseil en stratégie Bain & Cie, puis a rejoint Ashoka France, 1^{er} réseau mondial d'entrepreneurs sociaux, dont elle est devenue co-directrice. Pendant 7 ans au sein d'Ashoka, Laurence a accompagné le développement d'une nouvelle économie, plus durable, plus inclusive, source d'innovation et de business. Consciente du manque de connaissance et de connexion des décideurs à cette économie, et convaincue de l'immense pouvoir de transformation d'une génération de leaders engagés, Laurence a créé MySesame début 2016, pour proposer une offre de formation à destination de tous ceux – cadres et entreprises – qui souhaitent injecter une part d'innovation sociale dans leur stratégie d'entreprise.

DOROTHÉE, JEAN..., DES MODÈLES POUR LAURENCE

- Dorothee Contour est la créatrice de Jewellery Ethically Minded (JEM), la première maison française de joaillerie éthique et contemporaine. La marque s'engage à réaliser un sourcing engagé et durable des matières premières, et en particulier de l'or, qui provient exclusivement de mines artisanales certifiées « Fairmined », garantissant le respect de standards écologiques, humains et sociaux exigeants. Elle assure, en outre, une traçabilité totale des matières et une fabrication 100 % française, favorisant la préservation et la transmission du savoir-faire joaillier de notre pays.
- Jean Moreau est le créateur de Phenix, une startup qui aide les entreprises à réduire le gaspillage. Récupérant les denrées invendues des hyper et supermarchés pour les redistribuer à des associations, Phenix, pionnier de l'économie sociale et solidaire, cherche constamment de nouvelles filières de revalorisation des produits en fin de vie. A ce jour, la société a permis la redistribution de 30 millions de repas à des associations.

3. LES ÉMOTIONS SONT UNE INTELLIGENCE !

CHRISTOPHE HAAG
EMLYON

Pour Christophe Haag, spécialiste du cerveau et du comportement humain, l'intelligence est avant tout émotionnelle. Et si le QE était plus important que le QI ?

Pour Christophe Haag, le développement durable est avant tout une question humaine. Une question de sensibilité, d'écoute, d'intuition, bref, d'intelligence émotionnelle. Selon ce spécialiste du cerveau et des comportements humains, et auteur d'ouvrages de référence sur le sujet, le « quotient émotionnel » (QE) d'une personne est important. Pour lui, les individus émotionnellement intelligents sont plus confiants, moins stressés, moins sujets aux addictions et aux troubles psychosomatiques tels que les troubles de la nutrition ou du sommeil... Ils possèdent également un système immunitaire plus performant et, dans le cadre professionnel, performant mieux et présentent une meilleure employabilité. Enfin et surtout, plus que la moyenne, les personnes qui ont un « QE » élevé sont capables de se mettre au niveau des autres sans condescendance aucune, mais avec le souhait de s'intéresser authentiquement à eux, de les comprendre, de leur accorder du temps. *« Ce sont des gens qui aiment à laisser la porte de leur bureau ouverte, résume Christophe Haag. Ils sont doués d'une intelligence situationnelle, d'un véritable bon sens. »*

LES ÉMOTIONS, CE GPS INTERNE...

Et le scientifique de nous expliquer que *« nous sommes tous équipés d'une sorte de GPS interne qui repose sur nos émotions. L'intelligence émotionnelle est une sorte de GPS qui nous permet de détecter, comprendre, analyser et réguler les émotions (les siennes et celles des autres) comme autant d'informations entrantes à exploiter de façon immédiate. »* Une extraordinaire faculté, qui a d'extraordinaires bénéfiques. Christophe Haag a étudié le cas de nombreuses personnalités hors normes - astronautes, survivants de haute altitude, membres du GIGN ou du RAID, réalisateurs hollywoodiens... - dont il a décortiqué les réactions, comportements, tactiques relationnelles... pour mieux comprendre les ressorts de l'intelligence émotionnelle. A chaque fois, sa conclusion est la même : *« Plus c'est compliqué, moins il faut réfléchir. »* En d'autres termes, les situations complexes nécessitent que nous mettions nos capacités rationnelles et analytiques en sourdine, afin de nous permettre d'écouter la petite voix qui nous souffle la bonne conduite.

■ FAIRE PREUVE DE COURAGE

Mais comment cela marche-t-il ? Face à une émotion forte – un danger, par exemple – notre cerveau fouille dans son gigantesque disque dur et va y puiser des images de scènes que nous avons précédemment vécues. Dès qu'il aura trouvé ce souvenir, il va nous adresser une intuition, qui n'est autre qu'une information sur le comportement à adopter. « *L'intelligence émotionnelle implique donc du courage* », analyse Christophe Haag. Le courage de tourner le dos à ce que nous dictent la raison, l'habitude, le protocole, les règles établies... Et de citer le cas de cette infirmière qui, en octobre 1995, dans le Massachussets, s'occupait de jumelles prématurées d'1 kilo, placées chacune dans une couveuse où elles tentaient vaillamment de se battre pour la vie. 3 semaines après la naissance, l'une d'entre elles a rencontré de grandes difficultés à respirer. N'écoutant que son intuition, l'infirmière a pris la petite fille et l'a placée dans la couveuse de sa sœur jumelle. Cette dernière l'a aussitôt enlacée de son bras, dans un « peau à peau » qui a démontré au corps médical les bénéfices ce que l'on appellerait plus tard les « soins kangourou ». Le résultat a été immédiat : le bébé en détresse respiratoire a aussitôt retrouvé son souffle et son état s'est rapidement amélioré. Sa jumelle et une infirmière-bonne fée lui avaient sauvé la vie.

■ PLACE AU YOGA ET À LA MÉDITATION

De belles histoires d'intelligence émotionnelle, Christophe Haag et ses coreligionnaires en ont plein d'autres. Comme celle de ce réalisateur américain de cinéma, qui, en plein tournage d'une grosse production hollywoodienne, voit son actrice principale claquer la porte, furieuse d'avoir hérité d'une loge trop petite à ses yeux. La réaction du réalisateur est, alors, d'avancer près d'elle, puis, à son tour, de l'invectiver verbalement. Aussitôt, la jeune femme s'adoucit, s'excuse et s'engage à participer à la suite du tournage. Que s'est-il passé ? Qu'est-ce qui a pu donner au réalisateur l'idée géniale de contre-attaquer pour reconquérir son actrice vedette ? A posteriori, il s'en explique, confiant s'être souvenu, à cet instant, d'une scène émotionnellement marquante de son adolescence dans les quartiers chauds de Los Angeles. A l'époque, il faisait partie d'un gang et une bande concurrente les avait été agressés et enlevés, lui et son père. Or, loin de se coucher devant ses agresseurs, il les avait défiés, ce qui avait déconcerté les malfrats et les avait conduits à leur rendre leur liberté. Il ré-utilisera de manière émotionnellement intelligente cette même posture face à son actrice, des années plus tard, avec le même succès.

Christophe Haag pourrait nous passer des heures à nous narrer, ainsi, de belles histoires d'intelligence émotionnelle. Mais il nous réserve aussi une bonne nouvelle : l'intelligence émotionnelle se travaille. La plasticité cérébrale fait que nous pouvons tous acquérir, à notre tour, de telles facultés. Le yoga, la méditation, font partie des activités qui concourent à les développer. La capacité à écouter nos émotions et à leur faire confiance est la clé. « *Vois le monde d'en haut sans le prendre de haut* », nous suggère Christophe Haag. Une philosophie de l'écoute et de l'humilité. ■



BIO EXPRESS

Christophe Haag est professeur de comportement organisationnel (branche de la psychologie sociale) et HDR à l'emlyon. Il intervient régulièrement à l'ENA

et donne des conférences partout dans le monde. Son sujet de prédilection est le cerveau humain, et notamment l'utilisation intelligente de nos émotions et de notre intuition. Les résultats de ses recherches sur ce qu'il appelle le *Da Vinci Code de notre 6^e sens* sont régulièrement publiés dans de prestigieuses revues académiques. Christophe Haag a aussi publié 3 ouvrages très médiatisés : *Génération QE* (Pearson), *La Poulpe Attitude* (Michel Lafon) et *Vox Confidential* (Michel Lafon).

4. « LE LIEU, C'EST LE LIEN. »

OLIVIER SAGUEZ
SAGUEZ & PARTNERS

Olivier Saguez ne croit pas au télétravail, ni au home office, mais au flex office : un open space intelligent, confortable, connecté, qui favorise la circulation et la diversité des ambiances de travail. Portrait d'un créateur qui revendique un design utile et abordable.

Pour Olivier Saguez, le travail à distance est au mieux une utopie, au pire une erreur. « *Ecoutez les gens discuter à la machine à café : 90 % de leurs conversations concernent le travail !* », rappelle le designer, qui, plein de bon sens, invite ses clients à installer des machines aux 4 coins de l'entreprise et à y mettre du bon café... « *Les échanges sont le socle de l'intelligence collective.* » Alors, télétravail et home office ont beau être très à la mode, Olivier Saguez revendique son attachement à un bureau qui offre aux collaborateurs un lieu de retrouvailles et de partage. « *Le lieu crée le lien. On se rend en entreprise pour travailler en équipe, échanger, dialoguer. La culture d'entreprise se fait par le lieu. Et puis, du point de vue du salarié, 30 % de ses rencontres amoureuses, 40 % des ses rencontres amicales se font... au bureau !* »

LE CONFORT, EST LA CLÉ

Mais quelle est la recette du succès ? Comment parvient-on à créer des lieux de travail où il fait bon vivre ? Le confort est la clé, répond le designer. « *Un lieu de travail doit être ergonomique, bien éclairé, connecté, fonctionnel, fluide dans ses circulations, modulable dans le temps, transformable...* » Aux antipodes de ces décorateurs qui sacrifient la valeur d'usage sur l'autel de l'esthétique, lui plaide pour un design « façon Ikea », c'est-à-dire pratique et bon marché. Il évoque aussi la variété des ambiances et des usages : à côté d'espaces paisibles, voire silencieux, donc propices à la réflexion et à la concentration, il aménage de petits amphithéâtres destinés aux meetings. « *C'est une évidence : il est bien plus facile de travailler dans un bureau bien conçu qu'à la maison. L'isolation phonique, la qualité de la lumière, la qualité de l'air, la réflexion sur les assises... sont autant d'éléments qui participent au confort d'un lieu « très bien pensé ».*



■ OPEN SPACE INTELLIGENT

S'il s'érige contre le « home office » et ne croit pas non plus au commerce totalement « phygital », Olivier Saguez défend les vertus du « flex office », qu'il définit volontiers comme « *un open space intelligent qui favorise la circulation des personnes et des idées* ». Convaincu des vertus du mouvement, l'homme n'a plus de bureau depuis des années. « *Le dirigeant est davantage un entraîneur qu'un capitaine. Et tel un coach sportif, il doit évoluer au milieu de son équipe.* » Une certitude qu'il commence à distiller parmi ses clients : désormais, les dirigeants n'ont plus de bureaux attirés ! « *En se déplaçant, on réfléchit autrement* », observe celui qui pense que « *la posture peut changer le contenu* ». Et ce n'est pas pour rien que sa Nouvelle Manufacture Design, installée en 2017 dans un éco-quartier de Saint-Ouen, au Nord-Ouest de Paris, a été conçue comme un lieu de vie pour les 150 collaborateurs de l'agence : service click & collect, parking à voitures électriques, restaurants, tables d'hôtes coworking, tables à pique-nique dans le jardin, terrasses, jardin tropical, salles de sport, bibliothèques, zen zone... La manufacture dispose même d'un salon orné d'une majestueuse cheminée ! Car Olivier Saguez est un homme moderne, doublé d'un fin anthropologue : il sait que la vie professionnelle est, depuis longtemps, entrée dans la vie privée des gens, et que la réciproque est forcément vraie. Un inéluctable mouvement de convergence dans lequel il emmène ses clients. Chez Sephora, il a fait installer une « beauty room » ; chez Thalès, un centre de remise en forme et un espace dédié à la sieste.

« *Aujourd'hui, plus que d'avoir mon bureau à moi, j'ai 6 à 8 espaces mutualisés à ma disposition. Je bouge, je ne m'ennuie pas. Je peux m'isoler ici pour téléphoner, faire un « quick point » debout là, m'isoler pour me concentrer dans une « silence room » tout là-bas, ou encore me mettre ici dans un mini-amphi pour débattre avec mon équipe... C'est la fin de la buro-tonie (l'ennui au bureau).* »

UN MOYEN DE PARLER DE SOI

C'est parce que son agence de conseil en design et création était régulièrement consultée pour des questions d'aménagement et de design qu'Olivier Saguez s'est lancé dans l'architecture d'intérieur. « *L'esprit d'une entreprise se perçoit à travers le lieu. C'est un moyen de parler de soi à ses collaborateurs, à ses partenaires comme ses clients.* » Et en matière d'attractivité, le patron de Saguez & Partners sait de quoi il parle : 10 ans après avoir fait ses 1^{ers} pas dans l'architecture d'intérieur et l'aménagement de bureaux, avec de somptueuses références clients, de Nespresso à BNP-Paribas, en passant par Aéroports de Paris, So Ouest, Nicolas, L'Oréal, Aigle ou encore Yves Rocher..., son agence de « design global » peut se targuer de faire partie d'un cercle très fermé. Celui des agences qui choisissent leurs clients. ■



BIO EXPRESS

Après des études d'histoire de l'art et d'architecture d'intérieur à l'Ecole Boulle, Olivier Saguez débute, en 1977, chez le designer franco-américain Raymond Loewy. 2 ans plus tard, il rejoint l'agence Beautiful (qui

deviendra Landor) en tant que directeur artistique, puis directeur de création. Il y travaille pour L'Oréal, Manuel Canovas, Monoprix, Rémy Martin, entre autres. En 1988, il rencontre Philippe Michel, le « M » de l'agence de publicité CLM/BBDO, avec lequel il fondera Proximité, 1^{re} filiale française du groupe BBDO, qui signera notamment le concept de vins Les Petites Récoltes de Nicolas. Parallèlement il poursuit ses recherches sur la couleur et crée, en 1996, le département Profil, spécialisé en identité visuelle et architecture commerciale.

En 1998, Olivier Saguez crée l'agence de design global Saguez & Partners, qui maîtrise l'ensemble des métiers du design.

CHANGER MAIS COMMENT ?



1. LE MANAGER D'AUJOURD'HUI ?

MI-INDIANA JONES, MI-MÈRE TERESA

JEAN-FRANÇOIS
HADIDA
ORANGE CAMPUS


Pour survivre dans un monde volatile, incertain, complexe et ambigu, Jean-François Hadida croit en une démarche, une philosophie. Un modèle qu'il pratique lui-même et qu'il a mis en place auprès de plus de 2 000 managers parmi les 20 000 managers du groupe Orange, pour les préparer à affronter les transformations qui les attendent.

Jean-François Hadida aime les fourmis. Ou plutôt, il éprouve une certaine fascination pour le système très sophistiqué de communication dont la Nature les a pourvues, qui leur permet d'adapter en permanence leur effectif et leurs moyens à la quantité de nourriture qu'elles ont trouvée, et ce, sans hiérarchie ni centralisation. « *Oui mais voilà, souligne-t-il non sans humour, nous ne sommes pas des fourmis ! Pour agir, poursuit-il, un humain a besoin de sens, d'explications.* »

À la tête d'Orange Campus, l'université d'entreprise d'Orange, Jean-François Hadida a la lourde tâche d'insuffler de nouvelles méthodes de travail aux quelque 20 000 managers du groupe Orange. Son obsession ? Les aider à réussir les transformations qui sont devant eux. Comment ? Les hommes n'étant pas des fourmis, Jean-François Hadida a mis en place une démarche qui promet de concourir au renouveau du management. Une méthode qui marche.

LES QUATRE PILIERS DE LA DÉMARCHÉ

À la base de cette démarche, 4 grands principes fondateurs. Le 1^{er} d'entre eux concerne l'organisation elle-même. « *Il s'agit de casser les organigrammes hérités du passé et de réorganiser les rôles en cercles autonomes, dont les membres ont tous un rôle clair. L'idée est d'avoir une organisation adaptée à nos besoins et vivante. Tous ces cercles sont au même niveau. Aucun n'a l'ascendant sur les autres, aucun n'a davantage de pouvoir.* »



Le 2^e principe de la démarche concerne la notion de « rôle ». Les rôles sont devant les personnes et pas l'inverse. Le leader d'un cercle n'est pas un chef au sens hiérarchique du terme, mais une personne qui assume une responsabilité, insuffle de l'énergie et s'entoure de personnes compétentes, à la façon d'un coach plus que d'un patron. Quant aux rôles dont on n'a plus besoin et qui ne servent à rien... « *Ils disparaissent* », tranche Jean-François Hadida.

3^e grand principe, toutes ces équipes sont mues non pas par l'appât du gain, encore moins par la contrainte, mais par un but d'ordre supérieur (BOS). « *Le BOS avec un seul S, c'est le sens, ce qui fait que chacun va se lever le matin.* » Un projet, des valeurs, un horizon enchanteur qui donne aux collaborateurs la certitude que ce qu'ils font est utile et l'envie de le faire avec ardeur et conviction.

Enfin – 4^e et dernier principe – le « Monsieur Transformation Managériale » d'Orange croit aux petits pas plutôt qu'aux avancées de géant. « *On teste quelque chose à petite échelle, illustre-t-il, on attend, on observe, on mesure les résultats, avec pragmatisme et humilité, puis on corrige le tir si nécessaire... Le monde est beaucoup trop mouvant pour faire de grands pas, c'est une Waze attitude : une destination oui, mais la capacité à s'adapter tous les 100 m.* »

■ HAROS SUR LES RÉUNIONS QUI NE SERVENT À RIEN

Au-delà de ces 4 grands préceptes, Jean-François Hadida combat des nuisibles, comme la réunionniste aiguë et son corollaire, les réunions inefficaces et interminables, qui ne servent à rien d'autre que de flatter quelques egos et de faire perdre leur temps aux autres. Pour lui, 3 formats de réunions ont une vraie utilité, éprouvée : les réunions de stratégie, les réunions opérationnelles, les réunions de gouvernance. Toutes 3 ont des formats, des objectifs et des buts différents et on ne mélange jamais les genres.

■ PATIENCE ET LONGUEUR DE TEMPS...

Et le dirigeant, dans tout ça ? « *C'est un peu le fils spirituel d'Indiana Jones et de Mère Teresa !* », sourit Jean-François Hadida. Comme le héros de Steven Spielberg, il anime une petite équipe, sait prendre des risques, se satisfait de peu de moyens et croit de façon indéfectible à quelques valeurs. Comme la religieuse qui légua son existence aux pauvres de Calcutta, il incarne une quête, un projet suprême, des valeurs unanimement respectées. A la fois manager et leader, il croit en l'intelligence collective.

Est-ce l'holocratie que Jean-François Hadida essaie de mettre en place chez Orange ? Pas tout à fait, nuance l'inspirateur de l'Orange Campus, qui parle plus volontiers de gouvernance adaptative. « *L'holocratie, comme l'holarchie (voir notre encadré page 39), sont des modèles inspirants mais pouvant être trop rigides et non déclinables à des échelles de dizaines de milliers de personnes. Il ne faut jamais oublier que nos entreprises se sont construites sur des modèles hiérarchiques et verticaux, d'une part, et que le changement prend énormément de temps, d'autre part.* » Or, les travers de nos organisations – PME ou grands groupes – sont toujours les mêmes : silos, millefeuilles de processus, dilution des tâches, dissimulations, doubles discours, culture du contrôle, lourdeur organisationnelle très éloignée, en fait, de ce qui se passe, en vrai, sur le terrain... « *Autant de défauts qu'il faut gommer si l'on veut survivre dans le monde d'aujourd'hui...* » Un environnement hostile que Jean-François Hadida qualifie de « VUCA » : comprenez Volatile, Incertain (Uncertain), Complexe et Ambigu. « *Le savoir est dans la tête, le pouvoir est dans le cœur.* », conclut-il. Et d'ajouter : « *Je suis convaincu que l'humain sera au cœur de ce monde VUCA.* » ■



BIO EXPRESS

Diplômé de l'Institut Supérieur de Gestion (ISG), Jean-François Hadida a passé plus de 20 ans chez Orange, dont il dirige aujourd'hui Orange Campus, son université d'entreprise, destinée à accompagner les 20 000 managers du groupe de télécommunications. Egalement conférencier, il intervient régulièrement sur les nouvelles tendances du monde du Travail et le management.

HOLARCHIE OU HOLACRATIE ?

L'holocratie est un système d'organisation de la gouvernance, fondé sur la mise en œuvre formalisée de l'intelligence collective. Elle permet de décentraliser les mécanismes de décision et de les donner à des équipes auto-organisées. Elle s'oppose, en cela, aux modèles pyramidaux.

L'holarchie est composée de « holons » qui sont des entités autonomes et indépendantes reliées à une entité supérieure dont elles font partie. Tout comme les cellules d'un organisme vivant, une holarchie est une hiérarchie d'éléments auto-régulés fonctionnant à la fois comme entités autonomes et comme parties d'un tout.

2. ZOOM SUR QUELQUES MODÈLES

COMMENT SMART CULTIVE SA SINGULARITÉ MANAGÉRIALE ET SÉDUIT FACE À GOOGLE

■ LES SECRETS DE BIEN-ÊTRE DE SMART


INGRID
COUASNON
EVP SALES EMEA
SMART

Dès sa 1^{re} candidature, la société de pub on-line Smart s'est hissée dans le cercle des « great places to work ». Son secret ? Sa convivialité. Zoom sur une start-up qui réussit, parfois, à damer le pion aux géants de la Silicon Valley.

Son principal concurrent s'appelle Google. Et pourtant, avec ses 85 millions d'euros de chiffre d'affaires, Smart (anciennement, Smart Ad Server) fait figure de petit Poucet à côté du géant américain, qui est aussi l'un de ses principaux partenaires. Alors, comment cette ex-startup, devenue une référence dans le secteur de la publicité en ligne, réussit-elle à séduire de jeunes diplômés qui, chaque jour, reçoivent des sollicitations de groupes américains 100 ou 1 000 fois plus gros qu'elle ? La réponse tient en un mot : convivialité. Labellisée « Great place to work » en 2017, dès sa 1^{re} participation au concours, Smart est ainsi reconnue comme l'une des 50 sociétés tricolores de moins de 500 salariés dans lesquelles il est le plus agréable de travailler.

■ AGE MOYEN : 32 ANS

Entrée chez Smart il y a 9 ans, en tant que business development manager, Ingrid Couasnon a longtemps animé l'équipe commerciale France, avant de devenir Country manager pour l'Hexagone. Promue, en juillet 2018, au poste d'Executive vice-president pour la zone EMEA (Europe-Middle East-Africa), elle



encadre une équipe d'une cinquantaine de personnes – 100% de cadres, âge moyen : 32 ans. « *C'est une génération qui accorde davantage d'importance à la mission qu'au salaire ou aux fiches de postes* », observe la jeune femme, elle-même trentenaire. Des collaborateurs de tous pays, créatifs et autonomes, et tous ultra-formés, super-diplômés, méga-courtisés qui, sans surprise, ont un niveau d'exigence élevé. « *Notre culture d'entreprise doit s'adapter à eux...* », reconnaît Ingrid Couasnon. Et de citer l'exemple du télétravail, qu'elle a impulsé dès son arrivée chez Smart, et pour cause : la société est à Paris, tandis que la jeune femme, elle, est nantaise. « *Ce qui a été vécu comme une bizarrerie au début est maintenant perçu comme une évidence.* »

■ VENDEURS CONSULTANTS

Et le management commercial, dans tout ça ? De l'aveu de l'ex-directrice commerciale France, il est resté, somme toute, assez traditionnel... « *Nous nous sommes peu intéressés à la science commerciale proprement dite* », confie-t-elle, avant de se questionner : « *Notre ADN technologique a-t-il pu freiner, paradoxalement, à notre esprit d'innovation en matière de management commercial ?* »

Disruptive ou non, la méthode d'animation de la force de vente insufflée par Ingrid Couasnon a fait ses preuves. Après avoir longtemps recruté ses commerciaux dans le secteur de la publicité on-line, pour des raisons de maîtrise du jargon et des concepts un peu abscons de ce domaine, la jeune femme a finalement chassé sur d'autres terres. Elle privilégie aujourd'hui les profils de « vendeurs consultants », peu importe qu'ils maîtrisent la terminologie de la publicité programmatique. Des têtes bien faites, des jeunes curieux et cultivés, qu'elle va chercher, classiquement, dans les rangs des écoles de commerce ou d'ingénieur. « *Au début, nous devons, certes, les former pour qu'ils comprennent ce que nous faisons. Mais à terme, ils sont plus évolutifs.* » Car la stratégie commerciale de Smart repose sur une promesse simple et alléchante : je vais te faire gagner de l'argent et ainsi, j'en gagnerai aussi. « *Nous lions notre destin à celui de nos clients.* » Un discours qui nécessite, de

la part des commerciaux, de la hauteur, de la réflexion et une bonne dose de charisme. « *Nous embauchons des personnes qui pitchent avec leurs tripes, qui croient vraiment à notre projet* », explique Ingrid Couasnon, qui fait plancher ses futurs commerciaux sur un sujet qu'ils ne connaissent pas du tout, charge à eux de se documenter et de l'exposer en 5 slides. Convaincue, désormais, que c'est l'état d'esprit qui fait la différence, pas la carte de visite. ■



BIO EXPRESS

Ingrid Couasnon, diplômée de l'École de management de Normandie et d'Audencia Business School, a débuté sa carrière chez Yahoo! Search Marketing (ex-Overture, inventeur du modèle des liens sponsorisés). C'est là

qu'elle a découvert les modèles économiques de l'édition en ligne et appris à aider les éditeurs à monétiser leurs audiences. Elle intègre Smart (à l'époque, Smart Adserver) en 2009 en tant que senior business development manager, avant d'évoluer : directrice commerciale, country manager, puis executive vice-présidente pour la zone EMEA (Europe-Middle East-Africa). Dans le même temps, la société Smart passait de 15 à plus de 200 salariés, répartis dans 11 filiales ou bureaux à travers le monde.

SALESFORCE, CHAMPION DE L'INNOVATION... HUMAINE

OLIVIER DERRIEN
SALES VICE-PRESIDENT
EUROPE DU SUD

Le très charismatique président de Salesforce France a vu se transformer les managers commerciaux au cours des 20 dernières années. Sa conviction : les individualistes cèdent place aux chefs d'orchestre, les chefs aux coaches.

19 ans qu'il dirige Salesforce en France. 19 ans qu'il voit évoluer la grande famille du management commercial. Le poste d'Olivier Derrien est, à lui seul, une sorte d'observatoire de la fonction commerciale. Arrivé aux commandes de Salesforce France en 2010, Olivier Derrien a assisté à la transformation des comportements d'achats du fait du raz-de-marée digital. « *Les marques ont, désormais, un accès direct au consommateur, et vice versa, ce qui change profondément l'approche de la vente.* », observe le très charismatique dirigeant, dont la société s'est elle aussi métamorphosée et a connu 40 % de croissance annuelle au cours des huit derniers exercices. « *Désormais, notre sujet est d'aider les entreprises à faire évoluer leur business model.* » Pour lui, désormais, la mission du management commercial outrepassa très largement les frontières de la vente. « *Autrefois, les vendeurs avaient la réputation d'être des individualistes. Aujourd'hui, il en reste... Beaucoup, certes. Mais globalement, la tendance est à la disparition des individualistes au profit de chefs d'orchestre.* »

■ SOYEZ OBSÉDÉS PAR LE SERVICE CLIENT

Autre mouvement de fond observé par Olivier Derrien, l'obsession du client. Marqué par sa récente lecture de l'ouvrage de Jean-Louis Beffa, ex-pdg de Saint-Gobain, *Se transformer ou mourir, les grands groupes face aux startup*, Olivier Derrien plaide pour une entreprise « *obsédée par le service client* ». « *Il est impossible de parvenir à 100 % de clients satisfaits, bien sûr, mais il est toujours possible de progresser.* »

Enfin et surtout, le dirigeant croit à une entreprise mue par les valeurs humaines, à un management qui repose sur le sens. Chez Salesforce, chaque salarié peut consacrer 7 journées par an – rémunérées au même titre que les autres – à œuvrer pour les associations qui lui tiennent à cœur. « *En 2018, en France, cela va représenter 20 000 heures !* », souligne Olivier Derrien, qui déclare suivre ce KPI avec la même attention que le chiffre d'affaires ou la marge. Est-ce pour cette raison que Salesforce, dès sa 1^{re} participation, a été élu « *Great place to work* » par ses salariés ? Une performance dont Olivier Derrien est extrêmement fier car, rappelle-t-il, « *les 2/3 de la note sont liés aux commentaires des salariés eux-mêmes.* » Signe que les salariés Salesforce sont, sincèrement, épanouis.

■ LA CONFIANCE, C'EST LE SOCLE

Bien qu'à la tête d'une entreprise IT, Olivier Derrien pense que les révolutions technologiques ne sont rien à côté des transformations humaines. Et que l'innovation technologique ne vaut que si elle s'accompagne d'un surcroît de confiance. Pour lui, « *une nouvelle génération de managers est en train de naître, dotée d'un sens aigu des valeurs et du respect, et dont les comportements illustrent le discours.* » Le manager commercial, aujourd'hui, doit se comporter en coach : il gagne la confiance, qui est le socle de tout, puis accompagne chaque membre de son équipe de façon individualisée, personnalisée, en faisant des feed-backs en temps réel.

Pourtant, chaque jour, chez ses clients, Olivier Derrien constate que la communication interne reste un challenge permanent : « *Entre les forces de vente, le marketing, la finance, l'accueil... Les gens ont des difficultés à se parler.* » Alors, le dirigeant a fait de l'innovation RH une priorité absolue. Innovation en matière de recrutement, par exemple : « *Nous mettons dans une même pièce, pendant 3 heures, 100 candidats à des fonctions commerciales et 10 managers de chez nous. Et nous laissons les candidats faire connaissance avec qui ils veulent. Au bout des 3 heures, nous savons qui trouvera sa place chez Salesforce et eux savent s'ils seront heureux chez nous.* »

■ 45 % DE FEMMES AU CODIR !

Enfin et surtout, Olivier Derrien est un fervent défenseur de la diversité et de l'égalité des chances, qu'il considère comme « *excellentes pour le business* ». Président d'un comité de direction composé à 45 % des femmes, il revendique un objectif simple mais ambitieux : « *Créer un environnement de travail dans lequel chacun ose dire qui il est, sans crainte d'être jugé.* » ■



BIO EXPRESS

Olivier Derrien a rejoint SalesForce en 2010 en tant que Sales vice-president Europe du Sud, fonction qu'il cumule, depuis février dernier, avec la direction de la filiale tricolore du géant américain du software.

Auparavant, il a occupé la fonction de VP Europe du Sud de Cognos, jusqu'à ce qu'IBM acquière l'éditeur de veille professionnelle, le nomme à la fonction de « business analytics executive » et lui confie la responsabilité de 9 pays.

Titulaire d'un MBA et d'un Master en science informatique de l'université Paris XI, Olivier Derrien a passé les 1^{res} années de sa carrière chez Digital Equipment Corp, Oracle et Business Objects, où il a passé 12 années et eu la responsabilité de la filiale française avant de devenir VP Europe (Londres, Royaume-Uni) pour les applications analytiques.

De 1997 à 1999, il a été vice-président de CroissancePlus, une association faisant la promotion de l'entrepreneuriat et des entreprises à forte croissance.

CHEZ NESPRESSO, ON NE VEND PAS DE CAFÉ, MAIS DE L'ÉMOTION

ARNAUD
DESCHAMPS
DIRECTEUR GÉNÉRAL
NESPRESSO FRANCE

Qu'apporter de plus à des clients qui portent une marque aux nues ? De l'émotion, répond le CEO de Nespresso France. Un ambitieux pari que la marque relève en pratiquant, au quotidien, une philosophie de la symétrie des attentions.

Devinette : que vend Nespresso ? Réponse d'Arnaud Deschamps, directeur général de la filiale française du géant du café : « *Chez Nespresso, aujourd'hui, nous vendons du service et de l'expérience client.* » Il développe : « *Nous devons laisser, chez nos clients, une trace émotionnelle. Nos sources d'inspiration sont les marques de luxe, les palaces...* » Il faut dire que la marque, née à la fin des années 1980 sous l'impulsion du groupe Nestlé, et médiatisée depuis 2005 par sa célébrité égyptienne, l'acteur américain George Clooney, fait désormais partie de ces marques iconiques capables de mobiliser une immense communauté de fans. Alors, qu'apporter de plus à des consommateurs qui connaissent le produit sur le bout des doigts ? « *De l'émotion* », répond Arnaud Deschamps.

■ L'ESTHÉTIQUE, POINT CAPITAL

Arrivé aux commandes de Nespresso France en 2008, le CEO a adopté une culture de la valeur créée : « *Avant de lancer un projet, nous avons pris l'habitude de nous demander quelle valeur nous allons créer, combien de personnes seront favorablement impactées par cette initiative...* » De la facture - joliment imprimée sur un papier de qualité, aux couleurs de la marque, et remise au client dans une enveloppe estampillée du fameux « N » - à la gestion de l'attente

des clients aux heures d'affluence – au bar, en dégustant un petit café – tout, chez Nespresso, est pensé dans ce sens. Au-delà de l'expertise, nécessaire, en aucun cas suffisante, l'esthétique revêt une importance capitale aux yeux du dirigeant. « *Je la vois comme une preuve d'attention. C'est un peu comme lorsque l'on reçoit des invités : pour qu'ils se sentent accueillis, on prend la peine de dresser une jolie table.* »

■ SOUTENIR LES PETITS PRODUCTEURS

De l'expérience client à l'expérience collaborateur, il n'y a qu'un pas, qu'Arnaud Deschamps a, d'emblée, franchi. Convaincu de la force du concept de symétrie des attentions – un salarié heureux fait des clients heureux – le directeur général de Nespresso France a 3 leitmotivs : soyons explicites (une consigne, un comportement flous ou implicites ne peuvent générer ni efficacité, ni engagement), restons humbles (pas de place, chez Nespresso, pour la toute-puissance et les egos surdimensionnés) et, enfin, partageons. Une culture de la transmission qui s'illustre à travers l'action de la marque vis-à-vis des fermiers des régions productrices de café. En 2002, voyant de très nombreux producteurs vendre leur exploitation et abandonner le métier au profit d'activités moins usantes et plus lucratives, Nespresso prend conscience de l'impérieuse nécessité de les soutenir. « *Selon certaines estimations, en 2050, 50 % de l'arabica de la planète aura disparu. Nous devons nous mobiliser urgemment pour éviter de perdre notre matière première.* » Exemple au Sud-Soudan, où est cultivé, depuis de longue date, un café d'exception. En 2011, dans un pays ravagé par 30 années de guerre civile, Nespresso s'engage à relancer la production de l'« or rouge ». Un programme d'aide est mis en place pour replanter des caféiers et accompagner les exploitants.

■ LA CLÉ : L'ENGAGEMENT

Depuis cette date, la marque a financé la création de 5 coopératives et de 6 centres de traitement du café par voie humide, qui permettent aux producteurs d'améliorer leurs rendements. En parallèle, des circuits de distribution ont été mis en place pour faciliter la vente et l'exportation du café soudanais, dont Nespresso achète, chaque année, des tonnes. D'ici à 2019, Nespresso espère engager, dans ce programme, plus de 1 500 producteurs en plus des 700 déjà formés, dont 25 % seront des femmes. Ainsi, le café pourrait devenir le principal produit agricole d'exportation du pays.

Pour Arnaud Deschamps, c'est ce genre d'action qui concourt à l'engagement des collaborateurs. Une notion qu'il définit comme « *un processus par lequel passe quelqu'un qui décide de sortir de l'immobilisme au profit d'un projet ou d'une cause* ». Sa cause, Nespresso l'a choisie. Une cause forte, explicite et émotionnellement puissante. ■



BIO EXPRESS

Diplômé de l'Insec et de l'International Institute for Management Development, Arnaud Deschamps est l'homme d'une seule entreprise.

Entré chez Nespresso France en 1995, en tant que responsable commercial, il accompagne le lancement de la marque dans 20 départements du Sud-Ouest de l'Hexagone. 2 ans plus tard, il en prend la direction marketing, puis la direction commerciale en 2000, la présidence de la région Belgique-Luxembourg en 2002 et du Benelux en 2003. Il entre au siège social du groupe en 2005, en qualité de directeur international (en charge de 13 pays), puis devient directeur général de la filiale tricolore à partir de 2008, poste qu'il occupe encore. Nespresso France emploie 1 400 salariés sur 45 sites en France dont 34 boutiques.

MODULOTECH, LA FABRIQUE DU BONHEUR

MARIE FRÉMIOT
CHIEF HAPPINESS OFFICER
CHEZ MODULOTECH

Chief happiness officer de la startup parisienne ModuloTech, Marie Frémiot a pour feuille de route de semer le bonheur. Une mission qu'elle accomplit le sourire aux lèvres et le cœur léger.

Marie Frémiot est une spécialiste du bonheur. Comprenez de l'épanouissement et de la positivité au travail. Au terme d'études classiques – droit, ESCP – et d'une 1^{re} partie de carrière non moins classique, cette jeune femme a décroché un job tout à fait original : elle est Chief happiness officer de ModuloTech, une start-up parisienne qui conçoit des solutions pour les secteurs de la domotique et de l'assurance. Et elle en est... heureuse.

« *Ma précédente expérience s'était mal passée, confie-t-elle. J'ai subi un management par le stress. Un souvenir difficile.* » Pendant un an, Marie s'offre une pause et construit son projet. Elle rencontre les équipes du think tank La Fabrique Spinoza (cf page 51), qui ont fait du bonheur leur sujet de recherche, et se prend à élaborer des axes d'amélioration pour le bien-être des salariés en milieu professionnel. Et ça marche. Après avoir attiré l'attention du groupe L'Oréal, Marie Frémiot entrera finalement chez ModuloTech en tant que Chief happiness officer, que l'on pourrait traduire par « directrice du bonheur », avec une feuille de route simple mais ambitieuse : faire de ModuloTech une entreprise où règne l'épanouissement et le bien-être.

■ CARTE BLANCHE

Dès son arrivée, en juillet 2017, Marie Frémiot rencontre un à un les 50 salariés de la PME – des développeurs, pour l'essentiel – et les écoute : qu'aimes-tu ?, qu'est-ce qui te motive ?, qu'est-ce qui – aussi – peut, parfois, freiner ton épanouissement ?... Elle fait un feed-back précis à sa direction - Julien Philibin et Rémi Rocaries, 2 jeunes ingénieurs qui ont créé l'entreprise au sortir de leurs études. Qui lui répondent : « *Arrange-toi comme tu veux mais tâche d'améliorer tout ce qui peut l'être.* »

Marie Frémiot a donc carte blanche pour faire de ModuloTech « the » société où il fait bon vivre. Un objectif fondamental, dans un secteur où les cerveaux sont extrêmement courtisés, qui plus est par de très grands groupes dotés de moyens considérables. Afin de créer une rupture, elle suggère de mettre les équipes au vert et organise un séminaire à Tignes. Mot d'ordre : poser l'acte fondateur du style managérial de la société. Un style très inspiré de l'holocratie et du mouvement de l'entreprise libérée, et gouverné par quelques leitmotifs : confiance, communication, transparence, audace, altruisme et... bonheur. Encore et toujours.

■ DES ÉQUIPES AUTONOMES

Aux antipodes des organisations hiérarchiques traditionnelles, ModuloTech développe une culture de l'autonomie. Chaque salarié travaille dans une ou plusieurs équipes qui définissent elles-mêmes leur planning, leurs priorités, leurs méthodes, avec une seule ambition : faire avancer les projets. Chacun est encouragé à être lui-même : il sait qu'il ne sera pas jugé. Le respect et la bienveillance sont hissés au rang de valeurs d'entreprise.

Et ça marche. Au bout d'un an, Marie Frémiot dresse déjà un bilan positif : l'ambiance est studieuse mais conviviale, le nombre de projets augmente, le chiffre d'affaires s'envole. Les entretiens individuels révèlent une véritable émulation. Et surtout – fait rarissime dans l'IT – le turn-over est inférieur à 1%.

Forte de cette première étape réussie, la jeune CHO s'attaque à un nouveau défi : réformer le système de rémunération de la société, « encore assez traditionnel », confie-t-elle. En attendant, elle célèbre tous les succès qui peuvent l'être. « *C'est aussi ça, mon métier : aider les gens à voir tout ce qui va bien, fêter les petites victoires, ouvrir les yeux sur tout ce qui leur arrive de positif.* » Un métier qui, elle le sait bien, ne s'apprend pas à l'école. « *C'est une question d'énergie, d'état d'esprit. Il faut avoir de bonnes capacités d'écoute, un vrai sens du service, de la disponibilité.* » ■



BIO EXPRESS

Titulaire d'un Master de droit public et d'un Master of science « Management des biens culturels » à l'ESCP, Marie Frémiot a débuté sa carrière dans le secteur de l'art et de la culture. Elle travaille chez

Lille3000, puis dans le milieu des galeries d'art, qu'elle va quitter soudainement pour se consacrer à une étude sur la positivité et le bonheur en entreprise. Elle échange avec les équipes de la Fabrique Spinoza (cf ci-dessous), puis fonde alors Happily In Office, une entreprise qui aide les organisations à accroître le bien-être et le bonheur des salariés.

Marie Frémiot rejoint ModuloTech en juillet 2017, au poste de Chief happiness officer.

LA FABRIQUE SPINOZA : KÉZAKO ?

La Fabrique Spinoza se définit comme le « think tank du bonheur citoyen ». C'est une association loi de 1901, reconnue d'intérêt général, dont la mission est de redonner au bonheur sa place au cœur de notre Société. La Fabrique Spinoza est le correspondant officiel, en France, d'un projet hébergé par l'OCDE sur la mesure du bien-être social. Elle est aussi coordinatrice de la Commission de l'ONU de mise en oeuvre de la résolution de l'Assemblée Générale du 19 juillet 2011, visant à faire du bien-être citoyen un objectif du développement. Depuis 2012, elle organise, chaque année, à l'École centrale, des Masterclass consacrées à la psychologie positive et à la science du bien-être. Enfin, la Fabrique Spinoza est membre de la Commission Présidentielle (dite Attali II) pour « l'Economie Positive ».

3. LE REGARD

DE NOS PARTENAIRES

LE MANAGEMENT

AU COEUR DE NOTRE PROJET D'ENTREPRISE



MALAKOFF MEDERIC EN BREF

ROMAIN BERNIER DUPRÉELLE
DIRECTEUR COMMERCIAL RÉSEAUX DIRECTS - MALAKOFF MÉDÉRIC

Malakoff Médéric est un acteur majeur de la protection sociale complémentaire, qui exerce 2 métiers (chiffres au 31 décembre 2017) :

- l'assurance de personnes (santé, prévoyance, épargne retraite), avec 4,05 Mds€ de chiffre d'affaires récurrent, 4,2 Mds€ de fonds propres et un ratio de solvabilité de 391 %. Malakoff Médéric assure la santé et la prévoyance de 212 000 entreprises, et couvre 4,8 millions de personnes au titre d'un contrat collectif et 1,8 million au titre d'un contrat individuel.
- la gestion de la retraite complémentaire avec 10,7 Mds€ de cotisations encaissées et 16,6 Mds€ de prestations versées, une mission d'intérêt général menée pour le compte de l'Agirc-Arrco auprès de 235 600 entreprises, 2,7 millions de salariés cotisants et 2,9 millions de retraités.

Le Groupe étant paritaire, mutualiste et à but non lucratif, sa gouvernance garantit la prise en compte et la défense des intérêts des entreprises et des salariés.

Pour quelles raisons le thème de la métamorphose du management vous interpelle-t-il autant ?

Chez Malakoff Médéric, nous sommes doublement concernés et investis sur ce thème :

il est, non seulement, au cœur de notre projet d'entreprise pour préparer l'avenir et nous adapter à un environnement de plus en plus concurrentiel et de plus en plus complexe, en pleines mutations ; pour utiliser toutes les opportunités du digital et des data.

Mais aussi au cœur de notre stratégie vis-à-vis de nos clients pour leur offrir une expérience complètement renouvelée ; parce que nous considérons que la première richesse des entreprises ce sont les femmes et les hommes qui les constituent. Malakoff Médéric est le partenaire de référence des chefs d'entreprise et des DRH pour les aider à protéger et développer le capital humain de leur entreprise à travers ses offres de produits et services utiles, personnalisés et innovants.

Comment cette préoccupation se traduit-elle chez Malakoff Médéric ?

Pour permettre aux dirigeants de mieux appréhender les transformations, de définir les orientations majeures, de partager les enjeux et d'engager une démarche prospective, nous développons chez Malakoff Médéric 2 piliers de notre offre et savoir-faire :

- Une offre des services complète et adaptée aux enjeux des entreprises.
- Un lieu dédié de production d'études et d'expérimentations liées aux nouvelles problématiques des entreprises, de partage et de rencontres de pratiques émergentes et de diffusion de connaissances et de bonnes pratiques www.lecomptoirmm.com.

En interne quelles actions concrètes avez-vous mises en oeuvre ?

Les métiers de MM changent avec le digital et l'ensemble des nouvelles technologies. Cela implique la nécessité de s'adapter tant pour l'entreprise que pour les salariés. Face à ces changements en cycle court, il est nécessaire d'en tenir

compte dans le management au travers d'un accompagnement adapté pour les collaborateurs afin de les rassurer, faire en sorte qu'ils restent impliqués mais aussi maintenir les talents et recruter les meilleurs commerciaux. Dans ce cadre, nous avons mis en place un plan de transformation du réseau visant à développer la culture et le temps managérial. A ce titre un plan de formation poussé a été mis en place tant pour adapter la posture managériale que la méthode commerciale. Nous avons aussi mis en place des plans de progrès individuels et des plans de progrès collectifs au sein de nos agences pour permettre aux commerciaux d'envisager sereinement leur évolution de carrière.

Quels sont les prochains défis ?

Dans un environnement aussi concurrentiel et contraint que celui de Malakoff Médéric, nous devons faire preuve d'une grande agilité pour maintenir et consolider notre positionnement de leader. Dès 2016, nous avons lancé un vaste projet d'entreprise : MM20 qui a pour double ambition de préparer l'avenir et de placer l'humain au cœur de notre projet. Dans les faits, nous devons, par exemple, proposer toujours plus de services et une expérience client renouvelée à ceux qui nous font confiance, saisir les opportunités offertes par le digital et la data. Tout cela ne peut se faire que si les équipes ont confiance en l'entreprise. Enfin, nous menons actuellement un projet de rapprochement avec un autre organisme de protection sociale complémentaire : Humanis. L'accompagnement des managers est évidemment un facteur clé de succès de ce projet. ■

LE MANAGER D'AUJOURD'HUI SE COMPORTE EN COACH

LIONEL BIANCO
MANAGEO



Portrait-robot du manager du XXI^e siècle ? Exemple, ouvert à l'initiative et aux idées, soudant le collectif et portant l'innovation. Un thème qui a mobilisé Altares et sa filiale Manageo, partenaires de ce Livre Blanc.

Pour quelles raisons le thème de la métamorphose du management vous a-t-il interpellés ?

Charles Battista : « Parce que le management est en train de vivre un véritable renouveau. Une génération de commerciaux ultra-connectés est arrivée sur le marché du travail, dont les codes et les attentes ne sont pas du tout les mêmes que les nôtres. Ils ne veulent pas d'un management « top/down », hiérarchique, vertical. Ils attendent de leur management qu'il leur laisse la possibilité d'apporter leurs idées. »

Lionel Bianco : « L'innovation managériale est un thème large et universel. En tant que spécialistes du digital, tous les thèmes liés à l'innovation nous intéressent. Or, nous établissons un lien évident entre le renouveau du management et les nouveaux outils et solutions qui permettent aux entreprises d'accompagner les commerciaux dans leur travail de prospection et de prise de rendez-vous. L'atteinte des objectifs en est facilitée, l'efficacité renforcée, comme le suivi des équipes terrain et le travail à distance. »

CHARLES BATTISTA
ALTARES



Chez Altares/Manageo, comment la métamorphose managériale se traduit-elle ?

CB : « Cette génération de commerciaux ultra-mobiles et ultra-connectés passe beaucoup de temps sur le terrain et pratique volontiers le « home working ». L'un de nos challenges est donc de garder le lien malgré la distance physique... Nous y parvenons grâce à un management en mode coaching, qui valorise la créativité et soude le collectif. »

LB : « Je suis tout à fait en phase avec ce que vient de dire Charles. J'ajouterais que ces collaborateurs-là viennent chez nous pour notre projet. Ils souhaitent pouvoir initier des projets, contribuer à l'évolution de l'entreprise, participer à la mise en place de solutions innovantes. »

MANAGEO EN BREF

Créé en 1999 et filiale du groupe Altares, Manageo est le leader français de l'activation de données au service de la performance des entreprises.

Pionniers de la DATACTIVATION nous nous sommes fixé pour mission de transformer des milliards de DATA en opportunités business en nous appuyant sur notre plateforme manageo.fr.

Cette solution de marketing prédictif, dotée d'un algorithme de recommandation et de scoring de contacts, analyse en temps réel les interactions pour favoriser les rencontres positives entre entreprises.

Véritable outil dédié à la conquête BtoB, notre plateforme combine de la data, des modules d'activation, et différents niveaux de services adaptés en fonction des besoins de nos clients, de la TPE aux Grands Comptes.

REPÈRES ALTARES

- **20 000** clients dont **300** grands comptes.
- **420** collaborateurs.
- **115 M€** de CA en 2017.
- Présence dans **7** pays : France, Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, Maroc, Algérie et Tunisie.

Quels sont vos prochains défis en matière d'innovation managériale ?

CB : « Nous avons dû renouveler notre discours pour intégrer et répondre aux nouveaux modes de fonctionnement de ces collaborateurs. C'est une toute autre logique managériale que celle qui prévalait il y a encore 10 ans. »

LB : « Notre force de vente (soit une trentaine de commerciaux) doit en permanence consolider ses compétences sur des solutions technologiques à forte valeur ajoutée (solutions data). L'émergence de ces outils implique des changements dans la façon de les former. Nous cherchons à détecter des commerciaux « à haut potentiel », disposant de qualités pédagogiques, qui vont pouvoir y contribuer en diffusant leur expertise au sein de l'équipe commerciale. A terme, nous pourrions, ainsi, créer une sorte d'école de vente interne.

De même, nos méthodes de recrutement ont considérablement évolué. Comme celles du marketing, elles s'appuient aujourd'hui sur des technologies qui permettent de faire un sourcing ciblé et efficace. » ■

LA MÉTAMORPHOSE DU MOUVEMENT DCF



LA FONCTION COMMERCIALE DOIT ÊTRE EN 1^{RE} LIGNE DE LA RÉVOLUTION MANAGÉRIALE

JEAN MULLER
PRÉSIDENT NATIONAL
DES DCF

Elu président des DCF en janvier 2017, Jean Muller a placé son mandat sous le signe de l'intelligence commerciale. Il veut impulser une dynamique de changement dans les pratiques managériales des équipes commerciales et promouvoir une image rénovée du métier, plus valorisante, plus collective et plus propice à l'épanouissement de la personne.

Tout d'abord, pourquoi avoir choisi de placer ce Congrès sous le signe de la « métamorphose du management » ?

C'est un thème qui fait écho aux thématiques de nos derniers congrès. A Metz, en 2012, en choisissant pour thème « Vendeur, une histoire d'hommes.com », nous ouvrons un cycle de réflexion sur la transformation de la fonction commerciale à l'ère numérique tout en soulignant que dans notre métier, la dimension humaine restait fondamentale. 2 ans plus tard, à Biarritz, nous décidons de parler de l'innovation comme facteur clé de différenciation. Puis, à Deauville, en 2016, avec la thématique de « l'expérience client augmentée », nous évoquons la question de l'enrichissement de la relation client grâce aux technologies. Il existe un fil directeur dans la réflexion initiée par notre mouvement dans la cadre de nos congrès biennaux.

Et aujourd'hui, c'est au niveau du management que s'opère, selon vous, la révolution ?

En effet. La révolution digitale s'est d'abord traduite par une révolution de l'accès et du partage de l'information, qui a bouleversé les business models traditionnels. Aujourd'hui, le challenge principal de chaque dirigeant est de repenser son mode de management car même si nous vivons dans un monde incertain et que notre pays connaît encore un taux de chômage élevé, notamment chez les jeunes, nous constatons qu'en 2018, ce sont les jeunes collaborateurs qui choisissent leur entreprise, et plus l'inverse ! La capacité à attirer et fidéliser les talents est un enjeu majeur pour toutes les entreprises dans toutes les fonctions, et ce de manière très marquée dans la fonction commerciale.

Pourquoi les jeunes commerciaux ont-ils, plus que d'autres, le loisir de choisir leur employeur ?

D'abord parce que dans notre métier, les besoins restent supérieurs à l'offre. De plus, l'obligation de résultat dans nos métiers repose en partie sur la motivation, et mieux encore sur l'engagement des collaborateurs. Or, cet engagement est aujourd'hui conditionné par la quête de sens. Donc, cette métamorphose du management commercial est, pour moi, une évidence, en même temps qu'une formidable opportunité pour promouvoir un nouveau regard sur la fonction.

Les qualités requises pour réussir dans la fonction commerciale ont-elles évolué ?

On a probablement pensé, à tort, pendant longtemps, que le bon commercial était avant tout un individualiste obsédé par l'appât du gain. Or, vendre, c'est de moins en moins réaliser des transactions et bien davantage coconstruire des solutions qui nécessitent de mobiliser une équipe autour d'un projet. La fonction commerciale, beaucoup plus inclusive qu'autrefois, nécessite d'avoir une fibre collective, un esprit d'équipe. Il convient, et c'est une des missions prioritaires de notre mouvement, de mieux faire connaître ces nouveaux aspects qui donnent de la valeur et de l'intérêt à notre fonction.

Comment les décririez-vous, ces commerciaux du XXI^e siècle ?

Je ne crois plus au mythe du commercial capable « de tout vendre ».

Selon moi, un commercial doit d'abord être un expert dans son domaine. Face à des clients sur-informés, qui ont accès à toutes les informations et qui passent beaucoup de temps à comparer sur le Web et les réseaux sociaux, un commercial doit être en mesure de donner le change, grâce à un très haut niveau d'expertise. C'est la 1^{re} condition de succès.

La 2^e compétence qu'il doit posséder, c'est ce que j'appelle le « efficience opérationnelle ». C'est-à-dire la maîtrise, sur le bout des doigts, du cycle de vente à l'ère digitale, qui nécessite de comprendre les nouveaux parcours clients pour être en mesure d'y intervenir de façon efficace et ciblée.

Enfin – 3^e et dernière dimension de ce portrait-robot – il doit posséder une bonne intelligence émotionnelle, c'est à-dire une capacité à utiliser son intuition et son empathie au service de la relation.

En France, la plus grande partie des jeunes diplômés de « business schools » rêve d'entreprendre, de faire du marketing, des RH, de la finance... Mais trop rares sont ceux qui pensent d'emblée aux carrières commerciales. Que leur dites-vous pour les séduire ?

Pour beaucoup, par méconnaissance de la richesse de nos métiers, vendre, c'est difficile et inintéressant. Je pense, pour ma part, que notre génération de managers a contribué à cette image, en se centrant trop sur le « combien » et pas assez sur le « comment ». C'était l'époque où

nous demandions chaque matin à nos équipes : « Combien allez-vous ? » Au-delà de la plaisanterie, il y avait là un fond de vérité... Et cela doit définitivement changer.

D'autres jeunes diplômés peuvent penser que les clients n'apprécient pas les commerciaux. Ceci est faux ! Ce que je constate quotidiennement, c'est qu'il n'y a pas de détestation du commercial, mais plutôt une allergie aux mauvais commerciaux, et une véritable estime pour les meilleurs d'entre eux.

J'aime leur expliquer aussi que la vente leur offre l'opportunité de s'épanouir dans un secteur qui les passionne. Ce peut être la beauté, l'automobile, la tech, le sport... Toutes les filières, toutes les branches recrutent des commerciaux. Choisir son secteur d'activité est une nécessité et une chance. Enfin, je partage avec eux ce que je vis au quotidien : quand ils passent le pas, ils adorent ce métier. C'est passionnant, aucune journée ne ressemble à une autre, on ne s'ennuie jamais, on rencontre, on échange, on apprend beaucoup sur soi et sur les autres. Chaque résultat obtenu nourrit l'estime de soi.

Vous constatez donc une métamorphose du management, à laquelle vous souhaitez associer la fonction commerciale... ?

Mieux que ça : mon ambition est que la fonction commerciale soit à la pointe de l'innovation managériale. Cette métamorphose est en marche. Elle a d'abord été initiée par les jeunes entreprises de la tech qui en ont fait

un argument pour recruter (jusqu'à la création de chief happiness officer) et elle a été suivie par de nombreuses d'entreprises qui concourent pour intégrer le classement « great place to work ». Le message adressé aux participants de notre dernier congrès est que seule la métamorphose de notre management nous permettra d'attirer les meilleurs talents dans la fonction commerciale. Comme l'a expliqué Arnaud Deschamps, le DG de Nespresso : « Seul un salarié heureux rend les clients heureux. »

Il reste un sujet central, dans le management commercial, qui n'a pas beaucoup évolué au cours des dernières décennies : c'est celui de l'argent. Comment faire évoluer les systèmes de rémunération des commerciaux ?

C'est vrai, et je trouve ça dommage. Je pense que le commercial est loin de n'être qu'un chasseur de primes et que bien au contraire, nombre de ses attentes sont ailleurs. Par exemple, vendre est devenu un métier qui s'effectue en équipe, un métier de projets. La dimension collective est donc essentielle, et elle devrait être bien plus clairement prise en compte dans les systèmes de rémunération. Mais pour entreprendre de telles réformes, il faut que les états d'esprit évoluent encore, notamment chez les managers commerciaux de proximité.

Le sujet est d'autant plus brûlant que les carrières commerciales ont toujours eu la réputation d'offrir de belles perspectives en termes de salaire...

Oui, cela a été démontré, on gagne en moyenne mieux dans notre fonction que dans les autres et il faut que cela perdure ! Je revendique le fait que les commerciaux doivent être rémunérés à la hauteur de leurs engagements et de leurs efforts, ils le méritent ! Il faut continuer à démontrer que la vente est un métier où l'on gagne bien sa vie, mais moins dans un esprit de compétition et davantage dans un esprit de coopération ; un métier où il ne doit pas y avoir de différence de rémunération entre les hommes et les femmes ; un métier qui peut accueillir des profils très variés, pourvu qu'ils aient du courage et de l'énergie, une bonne culture économique et une bonne culture générale, et cette intelligence émotionnelle qui les caractérisent et les distinguent.

Vous avez évoqué la question de l'équité hommes-femmes. A propos de diversité, quel est aujourd'hui le rôle des seniors dans une équipe de vente ?

Ils jouent un rôle essentiel. Je crois beaucoup aux échanges intergénérationnels. Si les jeunes ont beaucoup à apporter à leurs aînés en matière de social selling par exemple, les moins jeunes, de leur côté, leur apportent une forme de recul, de stabilité et de sagesse. Même les sociétés technologiques gagneraient à accueillir des seniors. Cela concourrait- en prime – à réduire le problème du turn-over, qui reste un problème majeur pour tout manager commercial, d'une part parce qu'il entraîne des surcoûts (en formation notamment), d'autre

part parce que les clients détestent changer d'interlocuteur trop souvent.

Qu'attendez-vous de cette réflexion entamée à l'occasion du congrès de Nantes ?

Jusqu'à présent, le rôle des congrès DCF était avant tout de renforcer les liens en interne et de conforter l'appartenance à notre mouvement. Cela est toujours nécessaire mais plus suffisant. Les attentes en termes de contenu sont exigeantes. On veut apprendre lors d'un congrès. La richesse des contenus et la diversité des intervenants nous permettent également de mieux nous faire connaître, d'adresser un message fort à toutes nos parties prenantes et nos publics externes : pouvoirs publics, médias, autres fonctions managériales de l'entreprise, enseignants, chercheurs...

Vous venez, d'ailleurs, d'annoncer la création, à l'emlyon, d'une chaire sur la transformation de la fonction commerciale à l'ère numérique. Quel en est l'objectif ?

L'objet de cette chaire est d'engager une réflexion sur les profonds changements qui interviennent dans la fonction commerciale : quelles sont les missions d'un commercial aujourd'hui ? Les différents profils ? Quelle position occupe la vente dans la chaîne de valeur de l'entreprise ? Comment mieux interagir avec les autres départements ? Je souhaite aussi, bien sûr, que nous réfléchissions aux scénarios de demain : quel sera l'impact de l'intelligence

artificielle ? Qui et comment recruterons-nous ? Enfin, il est urgent de formaliser les « sciences commerciales » du XXI^e siècle. Autrefois, certaines entreprises leaders, comme Xerox ou Procter & Gamble, étaient reconnues comme de merveilleuses écoles de vente. Elles ont beaucoup œuvré, en leur temps, pour formaliser ce que l'on appelait les « techniques de vente ». Mais qu'en est-il aujourd'hui ? Nous voulons fixer un certain nombre de savoir-faire commerciaux et les ériger au rang de corpus scientifique.

Vous avez aussi évoqué les pouvoirs publics. Pensez-vous que la fonction commerciale soit suffisamment prise en compte par nos gouvernants, par exemple par le ministère de l'Enseignement supérieur ?

Loin de là, et quel dommage ! Il est grand temps que les ministères de l'Education, de l'Emploi, du Commerce extérieur et bien entendu de l'Économie, comprennent enfin et affirment que nous ne redresserons pas l'économie de ce pays sans revalorisation de la fonction commerciale, sans développement de l'intelligence commerciale.

UNE EXCEPTION CULTURELLE TRICOLORE ?

En association avec le cabinet d'études OpinionWay, les DCF ont entamé un travail d'exploration de la fonction commerciale et diligente, auprès des dirigeants d'entreprises de notre pays, une vaste étude sur la perception de la fonction commerciale par les chefs d'entreprise. Cette enquête démontre que la fonction commerciale reste la clé de voûte de l'efficacité économique, du point de vue des chefs d'entreprise français. 90% d'entre eux estiment que la fonction commerciale est importante pour le développement de leur entreprise. Le recrutement reste un sujet complexe : 67% estiment difficile de recruter des commerciaux. Enfin, nos compatriotes estiment que le relatif désamour de la fonction commerciale est une exception culturelle française : pour 55% de nos dirigeants, la France est en retard, en matière de développement commercial, par rapport aux autres pays européens.

Quels sont, selon vous, les pays européens les plus en pointe sur ce sujet et que font-ils, dont nous pourrions nous inspirer en France ?

Nos voisins britanniques et allemands sont mes « modèles ». Le mot « sales », tout comme les carrières « business », y sont nettement plus valorisés. En France, l'enseignement des sciences économiques est défaillant. Comme l'explique mon ami

Philippe Lentschener dans son livre « Marque France », nous sommes un pays « a-économique ». Alors, l'enseignement des sciences commerciales... C'est avant tout une question de culture et d'état d'esprit, et pas du tout une question de moyens ; il convient de réconcilier les élites intellectuelles de notre pays avec l'activité économique et la vertu du développement commercial ! ■



BIO EXPRESS

Élu en janvier 2017 à la tête du réseau des Dirigeants commerciaux de France, Jean Muller a, d'emblée, placé son mandat sous le signe de l'intelligence commerciale, meilleure arme pour faire face aux bouleversements économiques engendrés par la révolution numérique.

Diplômé de l'Institut supérieur des forces de vente de la CCI de Moselle et titulaire d'un Executive MBA à l'ESCP Europe, Jean Muller débute sa carrière en 1990, chez Bacardi Martini, où il est successivement responsable de secteur, chef des ventes puis responsable de la formation commerciale. Il intègre Régie Networks (NRJ Group) en 1996 en qualité de directeur régional de publicité dans la région Centre, avant d'être nommé directeur commercial France en 1999. Directeur du développement commercial France d'NRJ Group à compter de 2003, il devient directeur général commercial France d'NRJ Group et président d'NRJ Régies et de Régie Networks, devenues (en décembre 2006) NRJ Global. Président du Syndicat indépendant des régies des radios privées (SIRRP) entre 2005 et 2007, il entre chez JCDecaux en tant que directeur du développement commercial en 2007. Nommé directeur général délégué commerce et développement la même année, il est administrateur de Média Aéroport de Paris (joint venture entre JCDecaux et ADP) et chargé à l'international par Jean-Charles Decaux de la mission « How to maximise sales efficiency ». Il est maître de conférences à ESCP Europe.

LA CHAIRE DCF EMLYON : TRANSFORMATION DE LA FONCTION COMMERCIALE À L'ÈRE NUMÉRIQUE

L'ère du numérique a considérablement bouleversé les habitudes, comportements et parcours d'achats des consommateurs en B2C et des clients en B2B. Aujourd'hui, lors d'un achat simple, 59 % des clients en B2B déclarent ne pas avoir besoin d'un vendeur devant l'acte d'achat, 93 % achètent directement via internet lorsqu'ils savent exactement ce qu'ils recherchent et 50 % considèrent que les recommandations de leurs pairs sont aussi importantes que les conseils d'un vendeur. Néanmoins, lors d'achats plus complexes, les consommateurs restent encore nombreux à favoriser une vente physique : 80 % d'entre eux souhaitent un contact vendeur et 91 % un contact commercial pour des prestations de services complémentaires. La révolution digitale a déjà profondément modifié la relation entre vendeurs et acheteurs. La vente physique évolue, intègre le e-commerce, s'enrichit des data et de l'intelligence artificielle, et trouve un nouveau rôle auprès des clients B2B et B2B2C.

Fort de ce constat, les Dirigeants Commerciaux de France ont initié, en collaboration avec l'emlyon, une chaire sur « la transformation de la fonction commerciale à l'ère numérique », permettant ainsi de créer une réflexion commune autour de l'évolution de la fonction commerciale. Jean-Philippe Timsit, Professeur de stratégie digitale à emlyon, est titulaire de cette chaire.

L'objectif principal de cette chaire est de permettre aux décideurs d'appréhender au mieux les transformations à opérer dans leurs organisations et avec leurs équipes, pour maintenir et développer leurs performances commerciales, dans un environnement en constante mutation.

Pour ce faire, un comité de pilotage composé des partenaires de la chaire : CCLD Recrutement, La Poste Solutions Business, Malakoff Médéric et Intermarché, se réunira une à deux fois par an, pour définir et ajuster si besoin, les orientations majeures à suivre. Jean-Philippe Timsit et une doctorante dédiée à la chaire produiront des rapports et articles académiques et professionnels en s'appuyant sur des entretiens qu'ils auront conduits avec des experts, des dirigeants et des managers commerciaux.

Ces travaux de recherche seront présentés en détails aux membres de la chaire, avant d'être partagés aux membres DCF puis diffusés plus largement. Ils permettront de mettre en exergue les impacts de la révolution digitale sur la fonction commerciale : l'évolution de la fonction dans la chaîne de valeur et sa contribution à la performance globale de l'entreprise ; mais aussi la mutation du métier, des pratiques et des process.

Les travaux de la chaire viendront nourrir DCF Lab, le laboratoire DCF en charge d'analyser les tendances et de développer la prospective commerciale. ■

Contact : **Blandine Guégan** - blandine.guegan@reseau-dcf.fr



DCF LAB, LE NOUVEAU BAROMÈTRE DE LA FONCTION COMMERCIALE

Dans un contexte économique marqué par un changement de paradigme, les Dirigeants Commerciaux de France créent, en 2018, DCF Lab, afin d'analyser les tendances et de développer la prospective commerciale.

Pour ce faire DCF Lab s'appuie sur des études sur la fonction commerciale, issues du baromètre DCF/OpinionWay et des travaux de la Chaire DCF/emlyon.

Les résultats de la 1^{re} étude DCF/OpinionWay sur la perception de la fonction commerciale ont été dévoilés en juin 2018. Elle permet d'établir l'importance accordée par les chefs d'entreprise à la fonction commerciale, d'appréhender les mutations professionnelles auxquelles sont confrontés les métiers de la vente, et de définir les évolutions culturelles des managers commerciaux et chefs d'entreprise, à prendre en compte, pour améliorer leur efficacité et leur efficience au quotidien. La réalisation de cette étude est soutenue par ComdataGroup, partenaire de choix pour les solutions clients BPO.

La Chaire DCF/emlyon sur « la transformation de la fonction commerciale à l'ère numérique » se consacrera davantage, quant à elle, à mesurer et comprendre les effets de la révolution digitale sur la fonction commerciale. ■

Contact : **Blandine Guégan** - blandine.guegan@reseau-dcf.fr

DCF CHALLENGE, **LE NOUVEAU CONCOURS DE L'INTELLIGENCE COMMERCIALE**

Le Concours National de la Commercialisation (CNC), après 57 éditions, se réinvente, pour à la fois s'adapter aux mutations profondes des métiers commerciaux, mais aussi pour répondre aux enjeux des nouvelles méthodes pédagogiques.

Ainsi, les Dirigeants Commerciaux de France créent, avec le soutien du Ministère de l'Education Nationale, DCF Challenge, le nouveau concours de l'intelligence commerciale.

La 1^{re} édition de DCF Challenge est réalisée avec le soutien du Crédit Mutuel qui propose un cas pratique de développement commercial aux participants. Ce sont près de 10.000 étudiants de niveau BAC+2/3 et BAC+4/5 qui participent à DCF Challenge.

DCF Challenge, le nouveau concours de l'intelligence commerciale mesure et valorise à la fois l'expertise technique, l'efficacité opérationnelle et l'intelligence émotionnelle des participants.

Le calendrier du concours se divise désormais en 5 étapes :

- L'épreuve propose dorénavant un Serious Game composé de 3 mini jeux successifs, chacun complété par une étude de cas pratique.
- Les étudiants travaillent ensuite en binôme sur le projet commercial, cas d'entreprise concret, proposé en 2018 par le Crédit Mutuel.
- Ils sont chargés de démontrer par la suite leur capacité de conviction et d'influence devant un jury DCF lors d'une épreuve orale.
- Les meilleurs candidats participeront à la finale régionale.
- Enfin, la finale nationale, opposera 40 binômes issus des finales régionales lors de 2 épreuves orales, pour désigner le vainqueur de la catégorie BAC+2/3 et BAC+4/5.

L'ensemble de ces innovations démontrent au monde enseignant et aux étudiants l'attractivité des métiers commerciaux à l'ère numérique. ■

Contact : **Richard Compte** - richard.compte@reseau-dcf.fr

10 ENGAGEMENTS POUR DEVENIR «MILLENNIALS COMPATIBLE»

LA CHARTE DES DCF JUNIORS

1 - AUTONOMIE

Parce que l'autonomie est un facteur essentiel d'épanouissement, le manager doit s'engager à construire un cadre de travail et un plan de formation évolutif pour favoriser l'autonomie et l'épanouissement du collaborateur.

2- BIEN ÊTRE

Parce que la performance est intimement liée au sentiment de bien-être au travail, le manager doit favoriser une ambiance de travail propice au plaisir et à l'engagement des collaborateurs. Le manager doit s'engager à communiquer davantage sur les succès commerciaux et considérer les échecs comme des opportunités d'amélioration.

3- CARRIERE & FORMATION

Parce que le changement de monde exige une mise à jour quasi permanente des connaissances, le développement des compétences individuelles est un facteur déterminant de performance globale. Le manager doit être en

mesure de développer le savoir, le savoir-faire et le savoir-être de chaque collaborateur.

4- COMMUNICATION

Parce qu'il convient d'évoluer vers un management communicant pour animer les équipes commerciales et accompagner le changement, le manager doit être en mesure de personnaliser son mode de communication. Il crée en parallèle les conditions de moments de partages et d'échanges nécessaires à la transmission d'expérience.

5 - PERFORMANCE

Parce que les parcours d'achats se sont complexifiés, que les acheteurs sont hyper informés, la démarche de vente devient plus inclusive, beaucoup moins solitaire. Dans ce contexte, le manager a pour mission de transformer la fonction commerciale de l'entreprise, en recrutant des personnalités complémentaires et engagées collectivement dans la recherche de la performance.

6 - MOBILITÉ ET OUTILS DIGITAUX

Parce qu'aujourd'hui la technologie digitale permet de maintenir un niveau d'échange en temps réel et une grande proximité avec les clients, le manager doit s'engager à mettre à disposition de ses équipes des outils digitaux et des solutions mobiles pleinement intégrés au processus de vente.

7 - ÉQUIPE ET COLLABORATION

Parce que la rémunération est d'abord un facteur potentiel de démotivation lorsqu'elle n'est pas juste, il convient d'appliquer un système de rémunération transparent et évolutif. Il est souhaitable de faire participer chaque collaborateur dans la définition des objectifs liés à sa rémunération, en fonction de sa motivation et de sa situation personnelle.

8 - RÉMUNÉRATION

Parce que la rémunération est d'abord un facteur potentiel de démotivation lorsqu'elle n'est pas juste, il convient d'appliquer un système de rémunération transparent et évolutif. Il est souhaitable de faire participer chaque

collaborateur dans la définition des objectifs liés à sa rémunération, en fonction de sa motivation et de sa situation personnelle.

9 - RÉSEAUX

Parce que la démarche de réseaux, sociaux et physiques, est un élément déterminant en matière de performance commerciale, il est essentiel que les managers encouragent leurs équipes à développer leurs réseaux professionnels dans une démarche d'ambassadeur de l'entreprise.

10 - TRANSPARENCE

Parce que le sentiment d'appartenance à l'entreprise est directement lié à la transparence de l'information, le manager doit s'efforcer de communiquer et de partager quotidiennement la situation globale de l'entreprise, sa vision et son cap.

*Contacts : **Alban Guyot**
alban.guyot@entreprisedufutur.com*

***Emma Thierry**
emma.thierry@reseau-dcf.fr*

NOUS REMERCIONS

les intervenants et
les entreprises qui ont contribué à la conception,
la production et la diffusion de ce livre blanc.

Charles Battista, Romain Bernier Dupréelle, Lionel Bianco, Ingrid Couasnon,
Olivier Derrien, Arnaud Deschamps, Alexandre Gérard, Pierre-Yves Gomez,
Laurence Grandcolas, Christophe Haag, Emmanuelle Léon, Olivier Saguez,
Jean-François Hadida, et Marie Frémiot.



CRÉDITS

Directeur de la publication

JEAN MULLER

Rédaction

STÉFANIE MOGE-MASSON

Création

SÉBASTIEN MATTHEY

Contribution

ÉLISE ORTIS

FLORENCE FAUVEAU

ÉDITIONS DES DIRIGEANTS COMMERCIAUX DE FRANCE

13 rue Dulong – 75017 Paris

ISBN 978-2-490087-02-0

Deuxième édition 01/2019

Création IPS Publicité - Impression STIN Imprimerie - Groupe RSP

41, rue Georges Ohnet - 31 200 Toulouse

Tous droits de reproduction réservés.

Dépôt légal : 01/2019

12 €

Retrouvez toutes nos publications sur
www.reseau-dcf.fr

12 €



9 782490 087020

