

# CAHIER SPÉCIAL ENTREPRISES

- 2 • Conduite du changement**  
Les 7 clés d'un changement réussi
- 16 • Le coaching en entreprise**  
Un levier de performance
- 27 • Recouvrement, affacturage,  
assurance-crédit...**  
De l'art de soigner sa trésorerie
- 34 • Sécurité en entreprise**  
Physique ou informatique,  
la sécurité est une priorité !
- 40 • Développement Durable et  
Responsabilité Sociétale des  
Entreprises : les enjeux**



# Conduite du changement

## Les 7 clés d'un changement réussi

Toute organisation, publique ou privée, est amenée comme tout organisme vivant à évoluer pour s'adapter à son milieu, qui est forcément changeant. Au-delà des adaptations conjoncturelles, il faut parfois mener un travail complet de réorganisation. Le succès dépendra alors de la prise en compte de plusieurs facteurs clés.

**L**e changement est une obligation pour l'entreprise : il s'agit ni plus ni moins que de s'adapter à son marché, à de nouvelles technologies, à de nouvelles contraintes économiques, sociales ou environnementales. Ou encore d'améliorer son organisation, de l'adapter à la croissance ou à la diversification de ses activités, de se repositionner sur son marché ou sur de nouveaux secteurs. Le changement est permanent, mais faute de pouvoir toujours adapter l'organisation au fur et à mesure, il est nécessaire de mettre en place des réorganisations, qui seront alors menées en mode projet, sur un temps défini, et avec des objectifs bien identifiés. L'objectif est de mener les équipes vers le résultat attendu, et l'on parle alors de conduite du changement, pour laquelle les entreprises ont rarement en interne toutes les compétences nécessaires. Car la conduite du changement est un métier, qui demande de l'expertise et de l'expérience, tant il implique des savoir-faire en organisation et en management, mais aussi en psychologie et en communication, en droit social, etc.

L'intervention de conseillers extérieurs se révèle donc bien souvent indispensable et bénéfique, car ils vont apporter non seulement les savoir-faire nécessaires en termes de conduite du changement, mais aussi un regard neuf et distancié sur l'entreprise et ses équipes, pour leur permettre



**Il est nécessaire de mettre en place des réorganisations, qui seront alors menées en mode projet, sur un temps défini, et avec des objectifs bien identifiés.**

de se réaligner sur des objectifs partagés et porteurs d'un développement pérenne pour l'entreprise. Quelles sont alors les clés du succès pour une transformation réussie ?

### 1. Donner un sens au changement

Pour arriver à bon port, le projet de changement a besoin d'un cap. Avant de se demander comment conduire le changement, il faut être au clair sur les objectifs à atteindre. Pour cela, les méthodes ne manquent pas, qui permettent de confronter les points de vue et d'en tirer les conclusions pour définir des objectifs

pertinents, partagés et atteignables. L'intervention d'un coach ou d'un conseil extérieur peut s'avérer précieuse, dès cette phase amont, pour mener à bien la réflexion collective en tirant le meilleur de l'expérience et de la créativité de chacun.

C'est seulement une fois les objectifs définis que la nouvelle organisation pourra être imaginée. Là encore, l'expertise des conseillers en organisation est importante, pour valider ou amender les projets en fonction de leur expérience de ce qui marche ou ne marche pas, et de leur connaissance des différentes formes d'organisation et de

management. Cette expertise est complémentaire de celle des dirigeants, avec lesquels ils établissent un dialogue sans tabous et constructif.

### 2. Ne pas négliger le facteur humain

Les directions et managers prévoient généralement un volet concertation dans leurs plans de transformation, mais cette concertation demande du temps, et la dimension organisationnelle du changement l'emporte trop souvent sur la dimension humaine. « Les changements achoppent toujours sur la non-prise en compte des aspects humains et psychologiques. •••

## CERCLE CONSEIL

# Enfin une conduite de changement à visage humain

Son savoir-faire : La conduite du changement. Sa spécialité : L'humain.

Son terrain de jeu : Embarquer tous les collaborateurs d'une même entreprise dans un nouveau challenge. Innovante et atypique, Cercle Conseil propose une autre vision de la conduite du changement.

**E**n rupture totale avec les pratiques traditionnelles déployées habituellement pour aider les entreprises à accélérer leur transformation, le cabinet de conseil Cercle Conseil revendique un modèle totalement innovant pour mettre en cohérence culture d'entreprise et pratiques managériales, gouvernance et relations sociales, vision stratégique et « business model ». Sa botte secrète ? Placer la dimension humaine et sociale au cœur des préoccupations. Comment ? En traduisant la vision des dirigeants de l'entreprise, en véritable stratégie de transformation et en accompagnant tous les acteurs clés (comité de direction, managers, partenaires sociaux), grâce à une approche collaborative mobilisant l'intelligence collective. « Si le dirigeant est un compositeur, alors nous sommes le chef d'orchestre qui va permettre à tous les musiciens de jouer à l'unisson la même partition », commente Denis Carlier, président de Cercle Conseil.

### Une logique de bout en bout au service de l'entreprise

Pour appliquer et surtout donner du sens à une stratégie de transformation, en faisant adhérer tous les collaborateurs, Cercle Conseil va accompagner, conseiller, guider, l'entreprise à travers toutes les étapes de la transformation. « On part de la stratégie qui jaillit dans la tête du dirigeant pour l'aider à la traduire en acte, en lui donnant du sens et en la répandant jusqu'au dernier rouage de l'entreprise. Nous sommes en quelque sorte un Jiminy Cricket de la conscience humaine du dirigeant » détaille Denis Carlier. De l'élaboration de la stratégie, qui comprend l'aide à la réflexion, (conseils et moyens à mettre en place pour atteindre les objectifs), en passant par l'évaluation du contexte, (par le biais d'enquêtes internes et d'études d'opinions) et jusqu'à l'élaboration d'une stratégie de communication pour permettre à tous les acteurs de l'entreprise de comprendre la transformation, Cercle Conseil intervient à tous



**« Si le dirigeant est un compositeur, alors nous sommes le chef d'orchestre qui va permettre à tous les musiciens de jouer à l'unisson la même partition »,**

**Denis Carlier**, président de Cercle Conseil

les niveaux pour couvrir tout un panel de services, en proposant une logique de bout en bout.

### Faire rêver tous les collaborateurs.

Cercle Conseil est particulièrement compétent en amont du changement. En effet, après avoir écouté le chef d'entreprise décliner sa pensée, sa vision, Cercle Conseil appuie cette nouvelle stratégie en la déclinant en un plan d'actions, qui va converger avec les attentes des managers et des partenaires sociaux. « Il faut prendre du temps pour bien faire saisir les enjeux à tous les acteurs » intervient Denis Carlier. Ce temps de préparation, qui permettra de pointer du doigt les blocages et donc d'anticiper d'éventuelles frictions, ou résistances au changement, permettra de déboucher sur un diagnostic complet et détaillé du contexte social. À partir de quoi, Cercle Conseil élabore sur mesure une feuille de

route, dans laquelle la dimension humaine aura une place prépondérante pour permettre à tous les acteurs de l'entreprise de s'approprier cette transformation. « Il faut faire rêver les personnels en les embarquant dans une histoire où ils sont fiers d'aller de l'avant, et faire en sorte qu'ils n'aient jamais envie de regarder dans le rétroviseur », conclu Denis Carlier. Cercle Conseil intervient principalement chez des grands comptes (entre 1000 et 5000 collaborateurs), tous secteurs d'activités confondus.



Tél. +33 (0)1 43 41 80 64  
[info@cercle-conseil.com](mailto:info@cercle-conseil.com)  
[www.cercle-conseil.com](http://www.cercle-conseil.com)

●●● En France en particulier, le changement est lent, et parce qu'il est lent, paradoxalement, on est pressé. Alors on ne le prépare pas convenablement, et on "annonce". C'est le déclencheur des résistances, la méfiance prend le dessus, les marges de manœuvre se réduisent. En effet, faute d'être associés au changement, les membres de l'entreprise peuvent se sentir niés ou lésés, et l'on assiste alors à des crispations, des postures négatives, des conflits, de l'inertie, et parfois des mouvements sociaux » analyse Gérard-Dominique Carton, auteur du best-seller *L'éloge du changement*\*.

Faute de l'avoir fait plus tôt, on a alors recours à un conseil en conduite du changement pour qu'il remette le processus sur les rails. Cet expert va prendre en compte les impacts du changement sur les conditions de travail, sur la cohérence entre les nouveaux objectifs de l'entreprise et les valeurs des collaborateurs, etc., pour que ceux-ci se sentent parties prenantes du projet, et puissent alors comprendre la nécessité ou l'intérêt des changements, et soutenir le projet proposé.

### 3. Intégrer les parties prenantes

Dans une approche systémique du changement, l'on va s'attacher à analyser les relations entre les personnes au sein de l'organisation, entre les services, et entre l'entreprise et son environnement : clients, fournisseurs, prestataires de services, partenaires publics et privés, etc. Cet environnement est très important, car l'entreprise n'est pas une forteresse isolée, coupée du monde, elle est au contraire traversée de milliers d'interactions avec les parties prenantes. La réorganisation doit donc aboutir à se donner les moyens d'être à l'écoute de ses clients et de leurs attentes sur les produits.



La conduite du changement est un métier qui demande de l'expertise et de l'expérience

et services proposés, que ces attentes s'expriment sur un lieu de vente, par mail ou encore sur les réseaux sociaux. Il est important aussi de suivre l'évolution de ses partenaires commerciaux, pour s'adapter si nécessaire à leurs évolutions, puis les aider également à s'adapter à la nouvelle organisation mise en place en interne. Il faut aussi prévoir de nouer des contacts avec les acteurs du territoire, comme les collectivités locales, les associations, les réseaux d'entreprises, tout un écosystème vers lequel l'ouverture doit être facilitée par la nouvelle organisation. Aujourd'hui, tout projet de réorganisation doit tenir compte des attentes des parties prenantes et faciliter le dialogue avec elles.

## 4. Incarner le changement

Avoir un cap, intégrer dans le changement l'ensemble des équipes et des parties

pregnantes, cela est indispensable, mais il faut également que le processus de changement s'incarne dans une personne, ou dans un ensemble restreint de personnes, qui vont par leur allant et la confiance qu'ils inspirent convaincre tout le monde de les suivre.

On pense évidemment à un dirigeant qui se doit d'être charismatique, ou doit à tout le moins savoir porter le changement, ce qui peut impliquer un travail sur lui-même, sur ses valeurs, ses projets, pour qu'il soit « en phase » et à même d'inspirer confiance. Le travail réalisé avec des conseils expérimentés ou un coach peut permettre d'atteindre cet objectif.

Si la posture du dirigeant est essentielle, cela ne signifie pas pour autant qu'il faille négliger les « relais d'opinion » au sein de l'organisation qui, quel que soit leur niveau dans la hiérarchie, sont consultés, écoutés, suivis par les

collaborateurs. Qu'ils soient cadres intermédiaires, salariés reconnus pour leur sérieux et leur fiabilité ou encore des anciens respectés de tous, partager le projet de changement avec ces personnes, les convaincre pour qu'elles aient une position favorable, fait partie des prérequis permettant de faciliter la transition.

## 5. Savoir communiquer

Faire ce que l'on dit, mais aussi dire ce que l'on fait. Beaucoup de projets de transformation se trouvent paralysés, voire abandonnés, en raison de crispations dues à une mauvaise communication interne. Les professionnels de la conduite du changement sont unanimes sur ce point : leur action pour débloquer une situation commence par le rétablissement d'une communication de qualité entre les dirigeants, les managers et les salariés, et entre les services. **...**

COGIWAY

# Digitaliser la conduite du changement

La société de conseil Cogiway a mis au point un logiciel de questions-réponses auto-apprenant pour accompagner les collaborateurs lors des transformations au sein de leur entreprise. Ce moteur de recherche, totalement innovant, est l'outil indispensable pour réussir une conduite du changement.

**C**ontrairement aux techniques d'approches traditionnelles mises en place pour réaliser la conduite du changement dans l'entreprise (communication, formation, change agents...), la solution SaaS mise en place par le cabinet Cogiway, qui intervient tant en France qu'à l'étranger, se concentre sur les collaborateurs pour identifier leurs craintes, anticiper leurs interrogations et les soutenir de manière dynamique afin que ce changement dans l'entreprise devienne une étape positive à laquelle ils s'investissent pleinement. Son nom : Kapitaliser.

## Un moteur de recherche auto-apprenant

Développé en 2014 et commercialisé début 2015, ce moteur auto-apprenant, social et communiquant a été spécifiquement développé en tant qu'outil de conduite du changement. Il fonctionne sur un mode de questions-réponses. Ce qui implique qu'au préalable, lors de l'installation du logiciel dans l'entreprise, le contenu de la base de données aura été enrichi de manière à répondre instantanément aux interrogations des utilisateurs. Applications métiers,



acronymes utilisés par l'entreprise (pour permettre aux salariés lors d'une fusion d'accéder au langage commun du groupe), codes erreurs, procédures et modes d'emploi y figureront par exemple en bonne place.

L'utilisateur pose une question, en langage courant, comme s'il s'adressait à un de ses collègues. La question est aussitôt mémorisée. S'il ne trouve pas la réponse, Kapitaliser va automatiquement contacter par mail le référent concerné (directeur de département, ingénieur, manager, partenaire...) pour obtenir une réponse et capturer leur savoir opérationnel. Capitalisée, la réponse est à son tour immédiatement disponible à première demande. Les réponses peuvent par ailleurs être complétées par d'autres référents, ce qui peut susciter en interne un débat forcément positif pour rechercher un point d'accord.



données pour les redistribuer dans l'entreprise » souligne Alexandre Colin, président de Cogiway et ancien directeur au sein d'Accenture France, en charge des offres de Formation et de conduite du changement.

## Plus qu'un logiciel, un allié

Accessible en ligne avec un compte sécurisé, Kapitaliser qui peut être installé et paramétré en trois jours, présente une interface simple, pour une appropriation instantanée par ses utilisateurs. Aucun besoin d'avoir recours à une formation spécifique.

Logiciel agnostique par excellence, il peut se connecter à n'importe quel autre logiciel du marché, en se greffant comme une toile intelligente sur les programmes, les bases documentaires ou les réseaux sociaux déjà en place dans l'entreprise.

Idéal pour le monde de l'édition, du fait de sa capacité à enrichir en permanence des contenus, il présente l'avantage de ne pas figer un article ou un paragraphe dans le temps, mais au contraire de pouvoir l'actualiser, l'enrichir, l'agrémer en continu. Non content d'aider l'entreprise à construire une connaissance commune et pertinente sans cesse remise à jour, en pilotant de manière intelligente les communautés de collaborateurs, il permet de sécuriser les projets, de favoriser les compétences et encourage l'efficacité des équipes. Plus qu'un logiciel, Kapitaliser apparaît comme un allié pour optimiser la conduite du changement, grâce à son approche purement locale. « Kapitaliser est un facilitateur. Il augmente le facteur humain pour le mettre en valeur », argue Alexandre Colin.



**« Kapitaliser est un facilitateur.  
Il augmente le facteur humain  
pour le mettre en valeur ».**

**Alexandre Colin, président de Cogiway.**

« Kapitaliser facilite le flux d'informations, le savoir et l'avis de l'expert, mais aussi celui de l'utilisateur. Il fluidifie les

  
**COGIWAY**  
Consulting & Technologies

Tél. +33 (0)1 83 57 11 92  
contact@cogiway.com  
www.cogiway.com

••• Le secret d'une bonne communication repose autant sur une clarification de son propre discours que sur la levée de ses a priori quand on écoute une autre personne. L'intermédiation d'un conseil extérieur observant les relations avant d'intervenir pour les améliorer est souvent indispensable, en particulier pour prendre en compte la dimension émotionnelle quand une communication trop factuelle n'est plus audible par les équipes.

Si le projet de transformation n'est pas encore lancé, l'important pour les dirigeants est de prévenir ces risques en communiquant clairement dès le départ sur les objectifs du changement, ses modalités, son calendrier, et la façon dont chacun va y être associé et sera sollicité pour contribuer à la réussite du projet.

Cet effort de communication

doit aussi devenir un réflexe, car tout au long du processus de changement il faut rassurer, encourager et si besoin rectifier en communiquant sur les résultats intermédiaires, ce que le changement apporte déjà de positif, les éventuelles modifications de stratégie, etc. Cette exigence en termes de communication est la condition sine qua non pour que tout le monde aille dans le même sens.

## 6. Sécuriser le progrès juridiquement

Les réorganisations sont souvent synonymes de modifications de certains contrats, d'aménagement du temps de travail, de renégociation des accords collectifs, d'évolution des postes, des classifications, des rémunérations... Autant de sujets sensibles, sur lesquels il ne faut pas •••



## ADIER ET ASSOCIÉS

# Facilitateurs de solutions nouvelles

Si le Cabinet Adier et Associés est basé à Paris centre, il rayonne en Europe et en Afrique. Son point fort : son empathie avec le monde de l'entreprise et avec la réalité à la fois des dirigeants et des salariés.

“ Chez Adier et Associés, nous avons tous été nous-mêmes salariés à un moment donné, ce qui nous permet d'ancrer nos interventions dans la réalité de l'entreprise, indique Cécile-Bouchra Adier, formée à l'ingénierie, à la psychologie et au coaching, fondatrice de ce cabinet d'accompagnement au changement, de développement des talents, du leadership et de la créativité. Nous avons également à chaque instant le souci des contextes culturels et spécifiques de chaque structure, et refusons



Cécile-Bouchra Adier

de plaquer des concepts et des recettes standard, aussi bien dans les TPE-PME que dans les grands groupes auprès desquels nous intervenons. »

### Écoute active et bon sens

Adier & Associés est reconnu pour sa capacité à dénouer les situations complexes, grâce à une approche pragmatique, systémique et orientée résolution des problèmes. Il s'agit de s'adapter à chaque situation, les méthodologies étant des ressources au bénéfice des clients et toujours dans un but de

simplification et de facilitation des situations, avec comme méthode le questionnement bienveillant et l'invitation à penser et à agir différemment.

« Notre rôle est d'accompagner le projet de changement de l'entreprise en permettant la mise en place d'un processus co-construit par les acteurs concernés, explique Cécile-Bouchra Adier. Forts de plus de 15 ans de pratique auprès de particuliers, des TPE-PME et des groupes du CAC 40, nous trouvons les approches adaptées, créatives, avec avant toute chose de l'écoute active et du bon sens. »

**Adier & associés**  
Tél. +33 [0]6 61 57 06 00  
cecile@adierassocies.com  
www.adierassocies.com

## SLB CONSEIL

# « Un dirigeant crédible est avant tout une personne authentique »



Laurence Baranski,  
fondatrice de SLB Conseil

Les dirigeants sont aujourd’hui personnellement concernés par le changement : tel est le credo de Laurence Baranski, coach de dirigeant et conseil sur le thème de la transformation managériale, culturelle et sociétale.

## Selon vous, les dirigeants ont changé...

**L. Baranski :** Les dirigeants, tout

comme les collaborateurs et les managers, ont appris ces dernières années à agir et à gouverner dans un monde instable et en rupture. Cependant, lorsqu’on observe de l’intérieur les entreprises, comme les institutions, on s’aperçoit qu’il est possible pour les dirigeants d’aller plus loin encore dans la gestion du changement.

## Qu'est-ce que les dirigeants peuvent faire de plus ou de mieux ?

**L. B. :** Aujourd’hui les entreprises doivent être agiles, réactives, anticipatrices. Or une entreprise n'est jamais tout cela. Ce sont les personnes et les relations entre les personnes qui le sont. En premier lieu les relations entre les dirigeants, au sein des comex et des comités de direction. Une instance de direction atone, où les enjeux de pouvoir et de territoire l'emportent, produira une entreprise elle aussi atone, polluée par les querelles intestines entre services, entre responsables, et incapables de déceler les zones de productivité qui se situent aux interfaces. Si l'objectif est de développer la transversalité et la coopération, partout dans l'entreprise et avec l'environnement, pour plus d'efficacité, alors les dirigeants doivent jouer collectif entre eux, leur capitaine en premier.

## Les dirigeants ont-ils selon vous conscience qu'ils sont personnellement concernés par le changement ?

**L. B. :** On rencontre encore trop de dirigeants qui se sentent exonérés du changement. Tout doit changer, sauf eux. Trop de comex et de conseils de direction fonctionnent « à l'ancienne ». C'est un

problème pour nos entreprises et institutions. Mais on rencontre heureusement un grand nombre de dirigeants qui ont commencé à s'interroger sur l'impact collectif de leurs attitudes individuelles, et qui font évoluer leurs pratiques en conséquence. Ceux-là donnent de l'oxygène à leurs collaborateurs, notamment aux jeunes. Ils contribuent à produire de l'intelligence collective, de la confiance et de l'envie, le moteur de l'action.

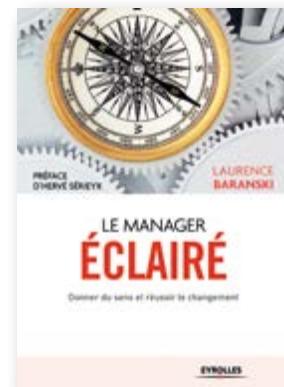
## Dans quelle direction aller ?

**L. B. :** Une des directions à privilégier est l'authenticité. Aujourd’hui, un dirigeant crédible, pour lequel nous aurons envie de nous investir, est avant tout une personne authentique. C'est-à-dire une personne qui ne triche pas et qui s'est sincèrement questionnée sur la vie. Qu'est-ce qui compte vraiment ? Vers quoi est-ce que je souhaite entraîner celles et ceux vis-à-vis desquels j'ai une responsabilité professionnelle et sociale ?

Cela nécessite de réaliser un travail sur soi. Le succès grandissant du courant de la pleine conscience ou encore des retraites spirituelles proposées aujourd’hui aux dirigeants est symptomatique de notre époque. Il reflète le besoin des dirigeants de « se poser », de prendre le temps de penser, de retrouver du sens, pour mieux en donner une fois revenus en fonction. Les collaborateurs en ont besoin.

## Les dirigeants peuvent-ils être accompagnés ?

**L. B. :** À cette réflexion à la fois personnelle et philosophique, doit s'ajouter un questionnement très pragmatique : comment impulser au sein de mon équipe de direction et de l'ensemble de l'entreprise, ce que je souhaite, et pense juste et efficace ? On revient là sur les pratiques de management et les choix de gouvernance.



## Un conseil impliqué

Laurence Baranski a fondé SLB Conseil en 2000. Elle s'implique parallèlement au sein de la société civile. Elle a écrit ou coordonné plusieurs ouvrages sur le changement et l'entreprise, l'éducation, la société. Notamment « *Dirigeants : se réapproprier le désir de penser et la volonté d'agir* » [Chronique sociale, 2013] et « *Le manager éclairé* » [Eyrolles, 3<sup>e</sup> éd. 2014].

Personnellement, je propose aux dirigeants, non pas des entretiens de coaching, mais des « entretiens de prise de recul ». Et aux équipes de direction, des « espaces autres », des temps de réflexion, et de transformation.

L'objectif est de produire des relations de qualité, d'imaginer ensemble les futurs souhaités pour commencer à les faire exister, et de reprendre la maîtrise de sa trajectoire avec plaisir et une énergie nouvelle.



Tél. +33 (0)6 03 24 83 15  
[laurencebaranski@slbconseil.com](mailto:laurencebaranski@slbconseil.com)  
[www.slbconseil.com](http://www.slbconseil.com)

••• prêter le flanc à d'éventuels contentieux, qui seraient catastrophiques en termes d'acceptation du changement. Il faut donc intégrer dès le départ la dimension juridique du changement, quitte à modifier le plan de transformation ou son calendrier.

Le droit peut, de plus, être pacificateur. Respecter les personnes dans leurs droits, les institutions représentatives du personnel dans leurs prérogatives, c'est reconnaître à l'autre son importance et lui permettre de trouver sa place dans le projet.

Le conseil juridique, par son expérience, va également être force de proposition, pour imaginer des solutions nouvelles, ou pour fermer une voie qui, bien que légale, comporte de trop forts risques de contentieux avec derrière une incertitude juridique à même de mettre la transformation en péril.

## 7. Un bon partenariat avec son conseil

Une collaboration réussie entre un dirigeant et son conseil en conduite du changement repose d'une part sur la capacité du dirigeant à définir ses objectifs et à les tenir, tout en sachant se remettre en cause quand cela est nécessaire. Elle repose aussi sur la capacité du partenaire à comprendre les enjeux explicites et implicites du changement, à faire partager son approche méthodique, et à être en phase tant avec la culture de l'entreprise qu'avec les aspects éthiques du projet de changement. A ces conditions peut s'établir une relation de confiance, dans laquelle le coach peut transmettre son expertise et le dirigeant s'épanouir et progresser. ●

\* L'éloge du changement, Gérard-Dominique Carton, éd. Pearson, réédition 2015 aux Éditions du Palio.



## GROUPE GÉRARD CARTON

# Faire du changement un allié

Le grand changement serait de n'avoir pas à changer... Le Groupe Gérard Carton propose des solutions sur mesure, dans toutes les situations et étapes de changement, de transformations, fusions, rapprochements, réorganisations, et évolutions culturelles.

**D**émystifier la culture de changement. C'est autour de ce concept, que depuis 1989, le Groupe Gérard Carton, spécialiste en conseil et accompagnement stratégique & opérationnel, intervient auprès des grands comptes, PME et ETI pour les accompagner vers le succès. « Dépolluer les Organisations des stéréotypes et pratiques qui rendent les changements douloureux et parfois impossibles est notre mission », confie Gérard Carton, fondateur du groupe.

Éluder l'aspect humain reste la meilleure façon de faire échouer un changement. Un changement bien conçu, utile, nécessaire, échoue lorsque l'on ne prend pas en compte le facteur humain. Changer l'organisation nécessite de faire évoluer la culture, les représentations individuelles et

collectives, les opinions, et souvent l'échelle de valeurs.

Quel que soit le changement envisagé ou engagé, le GGC propose d'analyser le climat de changement, de produire un plan exhaustif de changement et des recommandations travaillées sur mesure pour chacun de ses clients.

Les leviers permettant de faire du changement un allié de la croissance plutôt que l'ennemi des zones de confort sont à la portée de tous et de chacun : Sens du service, ambition de qualité, volonté de succès. Communication, Formation, Implication des acteurs et Codéveloppement sont réunis dans une approche capitalisant sur l'intelligence humaine et la responsabilisation. Par exemple Le GGC propose des formations à la conduite du changement pour



Gérard Carton, fondateur du groupe

des groupes de travail réunissant de 30 à 500 personnes.

« *On n'a pas le choix est une formule qui augure de lendemains pénibles. Nous offrons une alternative* », conclut le fondateur du GGC.



Gérard Carton :

+33 (0)6 08 25 27 69  
001@gcarton.com

Marie-Christine Lacroix :

+33 (0)2 54 51 52 55  
mc.lacroix@gcarton.com  
www.gcarton.com

## PALMER CONSULTING

# Un conseil stratégique et opérationnel

Palmer Consulting est un cabinet de conseil en management à vocation générale. Il est réputé pour réussir les grands projets de transformation de ses clients grâce à de fortes compétences métiers, indispensables au succès du changement.



Les associés de Palmer Consulting de g. à d. : **Jean-Luc Cervera** : 25 ans de business développement dans le secteur High Tech. **Marc Duchêne** : ancien directeur financier, 20 ans de conseil en services financiers et modélisation économique. **François Lajugie** : 20 ans de conseil, fusions et restructuration des entreprises. **François Pascale** : grands programmes de transformation Business et IT, 12 ans de conseil. **Thomas Valynseele** : 18 ans de conseil dans la performance de la relation client.

**P**almer Consulting intervient auprès des décideurs avec une compréhension et une vision à 360° des enjeux de transformation. Ses Partners s'impliquent fortement dans la conduite des projets, en complément des équipes de consultants. « Pour réussir les projets de transformation dans leur intégralité, nous avons développé de nombreuses compétences fonctionnelles et sectorielles, tout en maîtrisant l'ensemble des savoir-faire du conseil, depuis le diagnostic jusqu'au pilotage de A à Z du changement », explique François Pascale.

En effet, mixer les compétences métiers et les compétences conseil en matière de gestion du changement est la clé de la réussite. Cela permet d'évaluer le positionnement d'une entreprise, d'établir en amont le diagnostic de son business model, d'identifier

de nouvelles propositions de valeur, de cadrer et de structurer les transformations à opérer, de mettre en place des moyens d'expérimentation et de mobiliser les équipes projets et l'écosystème de l'entreprise.

**« Vous apporter un conseil stratégique et opérationnel dans toutes les dimensions de la mutation de votre business model. »**

### Un accompagnement de bout-en-bout

Palmer Consulting apporte ainsi à ses clients un conseil stratégique et opérationnel dans toutes les dimensions de la mutation des business models :

**- Modèle relationnel** : faire face à la multiplication des données client, mieux appréhender l'expérience client devenue omnicanal, adapter le mix cross canal... « Nous accompagnons les entreprises dans la transformation des front offices, l'accélération du go to market et l'injection de processus de vente innovants intégrant la dimension digitale », résume Thomas Valynseele.

**- Modèle opérationnel** : rendre les structures plus agiles, optimiser les middle et back offices, augmenter la qualité de service tout en maîtrisant les risques... « Nous sommes le partenaire clé des programmes de transformation majeurs : fusions, restructurations, externalisations, plateformes

de services, optimisation des processus et refonte des systèmes d'information, et bien entendu avec un accompagnement du changement sur mesure », indique François Lajugie.

**- Modèle économique** : Palmer Consulting apporte son expertise notamment dans l'analyse des cost models, la performance économique et le BI. « À partir d'une analyse de la chaîne de valeur, il s'agit, explique Marc Duchêne, de répondre à des enjeux de pertinence des informations, de simplification et de fluidité des indicateurs, afin que les reportings financiers et opérationnels puissent orienter la décision vers le meilleur modèle économique et rendre compte de l'efficacité des transformations menées. »

Palmer Consulting accompagne ainsi les entreprises « pour relever le double défi que représente la révolution numérique et la mutation des économies classiques vers des modèles d'activités de services plus agiles, co-construits et intermédiaires avec leur écosystème », conclut Jean-Luc Cervera.



124 bis avenue de Villiers, 75017 Paris  
Tél. +33 (0)1 44 29 26 26  
contact@palmer-consulting.com  
www.palmer-consulting.com

## THIERRY LAPLANCHE MANAGEMENT

# Surmonter l'enjeu du changement permanent

Vision, capacité d'anticipation, résultats à court et moyen termes, Thierry Laplanche Management, cabinet de conseil, optimise la gestion du facteur humain pour aider les entreprises à relever le défi du changement.

**P**ermanent, multi-forme, le changement dans l'entreprise fait désormais partie intégrante de son environnement. Que ce soit à travers le renouvellement d'une technologie ou la refonte d'une organisation, l'entreprise doit aujourd'hui être en capacité de se transformer en continu, tout en mobilisant ses forces vives.

« Nous proposons de lui donner une démarche et des outils pour introduire davantage de fluidité, d'agilité, afin que cette conduite du changement soit toujours génératrice de valeur ajoutée, y compris après la phase de transformation proprement dite » assure Thierry



Thierry Laplanche

Laplanche, associé de Thierry Laplanche Management, cabinet de conseil en management et conduite du changement.

### Faire monter en puissance les ressources humaines

Via des dispositifs participatifs et toujours conçus sur mesure (diagnostic social, analyse d'impacts, plan de continuité RH, design d'organisation), Thierry Laplanche Management travaille tant sur la prévention que l'action, pour faire monter en puissance les ressources humaines en développant des démarches adaptées aux besoins réels des managers et des équipes.

« Il est rare qu'une transformation échoue complètement par le simple effet d'une opposition interne. Le schéma le plus courant, c'est celui d'une transformation limitée du fait de la mobilisation insuffisante des alliés », aime à rappeler Thierry Laplanche. Le cabinet priviliege ainsi des séries d'actions courtes et segmentées pour entretenir la dynamique des équipes, « en donnant à voir des résultats, même si cela n'empêche pas de travailler en profondeur sur les enjeux. Il faut des résultats visibles et rapides pour éviter l'effet d'essoufflement » conclut Thierry Laplanche.



Tél. +33 (0)6 76 32 45 66  
[contact@tlma.fr](mailto:contact@tlma.fr)  
[www.tlma.fr](http://www.tlma.fr)

## RAPHAËL AVOCATS

# Sécuriser la transformation

Maîtriser le droit social permet, dans un projet de transformation, de limiter les risques et de gagner en efficacité en apaisant les relations sociales. Raphaël Avocats apporte pour cela à ses clients une double expertise de haut niveau, en conseil et en contentieux.

**R**enégociation des accords d'entreprise, aménagement du temps de travail, modification des rémunérations, licenciements, encadrement des fusions-acquisitions... : les réorganisations d'entreprise se traduisent par des procédures légales à ne pas négliger, sous peine de voir le processus de changement s'enlisir.

« Les dirigeants nous décrivent le schéma idéal de leur réorganisation, et nous l'adoptons en fonction du droit social et de l'existant », explique Marion Ayadi, associée du cabinet Raphaël Avocats depuis sa création en 2008. Le droit est aussi indispensable pour désamorcer les conflits. « Il y a des



Marion Ayadi



Philippe Rogez



Isabelle Ayache-Revah

règles, un calendrier, il faut les intégrer aux plans de changement pour réduire les risques, et planifier la transformation dans un timing réaliste et efficace », poursuit Isabelle Ayache-Revah, associée.

### Lettre d'information

Avec une activité composée à 40 % de contentieux, Raphaël Avocats est bien placé pour connaître les voies qui fonctionnent

ou pas. « Notre plus-value est notre expérience sur les projets de réorganisation, souligne Philippe Rogez, associé. Les entreprises recherchent notre expertise pour éviter les conflits ou les résoudre rapidement, sécuriser le parcours, aplanir les relations avec les représentants du personnel, afin que la transformation ne soit pas menacée par des conflits. »

Raphaël Avocats organise des petits-déjeuners avec ses clients, des colloques, diffuse une lettre d'info sur son site, et publie chaque mois dans Les Cahiers du DRH, avec récemment un numéro spécial rédigé intégralement par le cabinet sur « Le licenciement pour motif économique » consacré à la réorganisation.

**raphaël  
avocats**

DRÔT SOCIAL DE L'ENTREPRISE

Tél. +33 (0)1 53 83 08 08  
[contact@raphael-avocats.com](mailto:contact@raphael-avocats.com)  
[www.rafael-avocats.com](http://www.rafael-avocats.com)

## DAYLIGHT

# Sécuriser les programmes de transformation

Créé en 1997, le cabinet Daylight compte 25 consultants intervenant auprès des grands comptes publics ou privés pour sécuriser leurs projets et programmes de transformation. Avec, si besoin, un appui dans la professionnalisation de la fonction projet.

**D**aylight aide les programmes à bien naître, ou intervient en cours de route pour les remettre sous contrôle et les aligner sur une cible plausible, en appuyant dans la durée les directeurs de programme, résume Frédéric Naudé, Directeur du Développement. Nous pouvons aussi avoir un rôle plus global en accompagnant

la transformation de l'entreprise sur sa pratique de la gestion de projets, ce qui passe souvent par la mise en place d'un PMO d'Entreprise ou Unité d'appui aux projet/programme/portefeuille (UA3P). »

Daylight aide aussi à définir le positionnement et les missions de ces UA3P, construit leur business case et leur trajectoire de déploiement, puis fait monter les équipes en compétences si besoin, pour qu'elles soient ensuite autonomes. Cela passe par l'enseignement de pratiques comme la méthode de diagnostic d'un programme de transformation, les méthodes d'animation d'une communauté, etc.

Daylight peut également dans ce cadre mener des assessments de chefs de projet ou de directeurs de programme pour évaluer leur capacité à prendre le poste et les



Frédéric Naudé, Directeur du Développement

**« Nous avons structuré la conduite d'un programme de transformation. »**

progrès à accomplir tant sur le plan des compétences que des aptitudes comportementales. De manière plus globale, Daylight peut élaborer des parcours de professionnalisation des chefs de projet.

## Indéniable succès

La force de Daylight réside en effet dans ses méthodes de management de programme de transformation. « Nous apportons une approche mixant Méthode et Gestion du volet Humain, souligne Frédéric Naudé. Nous avons normé la conduite d'un programme de transformation et une approche de diagnostic/sécurisation, idem pour la définition du positionnement et des services de l'UA3P. »

L'expertise de Daylight repose en partie sur son exigeante politique de formation, avec plus de 70 % de ses effectifs, associés compris, certifiés sur le management de programme de transformation. Ses consultants suivent également le cycle de formation de son programme de recherche Aurore



Fadi El Gernayel et docteur Dominique Causse, administrateurs de Daylight

## Aurore, un programme unique en France

Daylight anime depuis six ans le programme Aurore, seul programme de recherche en France sur la maîtrise des projets stratégiques. Ce programme visant à co-construire et expérimenter des modèles, des méthodes et des outils réunit les experts de Daylight, des chercheurs, des partenaires académiques et des partenaires de recherche privés et publiques comme l'AIFE, la Banque de France, la Caisse des Dépôts, la DGAC, la DGIFP, Pôle Emploi. Ces partenaires, ont ainsi accès à des Rencontres de recherche, à des cycles de formation, et bien entendu à l'acquis de ce programme en termes de méthodes et d'outils.

De manière plus globale, Daylight influe au niveau national pour faire évoluer les pratiques de management de projet, l'un de ses associés étant par exemple le vice-président de PMI France. Daylight innove également en proposant des outils originaux, comme un serious game de chef de projet.

[www.programme-aurore.org](http://www.programme-aurore.org)

(voir encadré), ce qui permet un partage des mêmes pratiques et méthodes par l'ensemble de l'équipe, au service du client.

« Nous cultivons l'hétérogénéité de nos consultants, explique Frédéric Naudé, car la diversité de leurs personnalités, de leurs origines et de leurs expériences est une richesse : les plus expérimentés d'entre eux ont une expérience terrain en tant que directeur de projet ou programme. Et c'est l'accent mis sur la formation qui nous permet d'avoir une homogénéité dans notre démarche. » Une démarche qui rencontre un indéniable succès, Daylight ayant dû déménager pour s'agrandir, en occupant désormais une partie du 33<sup>e</sup> étage de la Grande Arche de la Défense.

**DAYLIGHT**  
group

Tél. +33 [0] 1 41 98 66 00  
Port. +33 [0] 6 98 86 63 52  
info@daylight.fr  
www.daylight.fr

## KUMIUT

## Une offre originale

Kumiut, société indépendante de conseil en Communication et en Management du changement durable, dispose d'un positionnement unique et intègre la stratégie des entreprises dans une dynamique d'adaptation aux enjeux universels.

**L** offre de Kumiut, unique tant par son étendue que par la technicité requise, repose sur trois piliers spécifiques et complémentaires :

- Responsabilité sociétale : pour développer l'utilité sociétale de l'entreprise, anticiper les risques, être en conformité réglementaire, renforcer la confiance des parties prenantes.
- Communication sociale, managériale et de crise : pour définir une stratégie de communication en phase de transition et/ou de rupture, accompagner les DRH, développer l'adaptabilité sociale de l'entreprise.
- Communication stratégique et prospective : pour formuler l'identité de l'entreprise, développer sa notoriété, consolider son positionnement.

## Une philosophie de l'action

« Notre action en RSE aux côtés des dirigeants permet de créer ou de structurer une démarche en phase avec les enjeux universels, et de la mettre en valeur, souligne Émeline Pasquier, Présidente de Kumiut. Nos recommandations s'inspirent des lignes directrices de l'ISO 26000, des principes directeurs du Pacte Mondial des Nations Unies ainsi que des Objectifs du Millénaire. Nous permettons aux entreprises d'intégrer directement ces dynamiques à leur ambition sociétale et stratégie de développement. C'est une philosophie de l'action prospective, pensée dans la durée, avec des KPI pour montrer l'apport de ce que nous faisons. »

Kumiut propose également des prestations de micro-conseil à destination des porteurs



Émeline Pasquier, Présidente de Kumiut

© Arnaud VAREILLE

de projets et des TPE, des formations en communication sociale, et une offre originale de bilan RSE pour les entreprises en difficultés souhaitant mettre en avant leurs atouts humains, organisationnels et environnementaux.



Mob. +33 (0)7 61 09 02 78  
[emeline.pasquier@kumiut.fr](mailto:emeline.pasquier@kumiut.fr)  
[www.kumiut.fr](http://www.kumiut.fr)  
**Twitter** : @kumiut  
**Blog et Web TV** :  
[www.contributionlibre.com](http://www.contributionlibre.com)  
[www.facebook.com/KUMIUT](http://www.facebook.com/KUMIUT)

## CENTRE EUROPÉEN DU CODÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET MANAGÉRIAL

## Implication et solidarité pour répondre aux défis du changement

Révolution pédagogique et culturelle, le codéveloppement professionnel et managérial proposé par le Cecodev, s'impose aujourd'hui comme une des approches des plus innovantes pour aider l'entreprise et surtout ses managers, à faire face aux défis du changement.



Anne Hoffner-Lesure et Dominique Delaunay, co-dirigeants du Cecodev

en période d'évolution ou de transformation de l'entreprise », précisent Anne Hoffner-Lesure et Dominique Delaunay, co-dirigeants du Cecodev, le Centre européen du CoDéveloppement professionnel et managérial.

## Confidentialité, bienveillance, parler-vrai

En s'appuyant sur trois règles – confidentialité, bienveillance, parler vrai – le CoDéveloppement crée une communauté d'apprentissage au sein de groupes de managers : on part des difficultés terrain, on prend du recul, on se sert de nos différences, on révise nos grilles de lecture et on retourne à l'action.

Des cadres dirigeants disent : « *J'ai reçu des choses très utiles pour mon projet, des*

*remarques qui ont ébranlé mes représentations. Moi, j'ai été bluffée par cette intelligence collaborative. Cette façon de travailler n'est pas dans mes gènes. Et pourtant, je me suis sentie très à l'aise.*

*Le rôle de l'animateur est crucial et ce rôle doit être « incarné ».*

La méthode est déjà largement plébiscitée par des entreprises telles que Décathlon, La Poste, Leroy Merlin, Air France, la SNCF, RTE, Orange, le Ministère de l'Écologie, le CEA...



**Anne Hoffner-Lesure :**

Tél. +33 (0)6 24 70 64 65  
[anne.hoffner@sfr.fr](mailto:anne.hoffner@sfr.fr)

**Dominique Delaunay :**

Tél. +33 (0)6 60 02 00 77  
[d.delaunay@enjeux-consulting.fr](mailto:d.delaunay@enjeux-consulting.fr)  
[www.cecodev.fr](http://www.cecodev.fr)

## JULHIET STERWEN

# Julhiet Sterwen, ou l'excellence dans l'art du changement

Mobiliser les énergies individuelles et collectives des collaborateurs, dynamiser les organisations et les stratégies de changement... En associant expertises sectorielles et expertises métiers, Julhiet Sterwen garantit une pertinence immédiate dans la conduite du changement.



Olivier Dahan et Bruno Balichard, associés en charge de la pratique Change Management à Julhiet Sterwen



**« La seule acceptation du changement n'est plus suffisante, l'adhésion et la participation des collaborateurs sont indispensables pour répondre aux enjeux d'agilité des organisations ».**

### Mobiliser les managers

Ce qui fait le succès d'une transformation, c'est une ligne managériale engagée. Or, les managers peinent à mobiliser leurs équipes car eux-mêmes sont bousculés dans leurs repères. Comment dépasser les objections du type « je n'ai pas le temps », « chez nous ce n'est pas pareil » ou encore « on m'a dit de vous dire que... » ?

Julhiet Sterwen, référence du développement de l'efficacité managériale, accompagne spécifiquement les managers en travaillant sur deux dimensions : la technique, avec des outils de conduite du changement (cf. O. Dahan et B. Hetet, *Les fiches outils du changement*, Eyrolles, 2014) et les postures individuelles comme collectives. En particulier, deux outils innovants sont proposés au manager pour travailler sa posture et celle de son équipe : *Perf Change*® lui permet de mesurer ses compétences comportementales en situation de changement, tandis que *Teambooster*® capte les comportements collectifs sur lesquels capitaliser pour réussir une transformation. Ainsi outillé, le manager possède alors les moyens de fixer un niveau d'ambition associant enjeux humains et business.

**A**vec la digitalisation généralisée, l'entreprise connaît une accélération supplémentaire du nombre et du rythme de ses projets : ceux-ci sont nécessaires pour répondre aux besoins clients, aux évolutions réglementaires, aux attentes sociétales ainsi qu'à la recherche de performance.

Toutefois, pour les collaborateurs, cette accumulation peut faire l'effet d'un « millefeuille » indigeste, sans cohérence d'ensemble.

C'est à ce défi que répond le groupe Julhiet Sterwen (300 salariés) : fort d'une entité dédiée de 60 consultants experts de l'accompagnement du changement, ce groupe de conseil en management et transformation crée et déploie des méthodes et outils pour faciliter l'engagement des managers ainsi que l'implication des équipes.

### Le collaborateur acteur de la transformation

Encore récemment, un changement était considéré comme réussi... s'il ne faisait pas de vagues dans les équipes – en plus des indicateurs classiques de satisfaction client, qualité, rentabilité etc.

Aujourd'hui, « la seule acceptation du changement n'est plus suffisante, l'adhésion et la participation des collaborateurs sont indispensables pour répondre aux enjeux d'agilité des organisations » expliquent Bruno Balichard et Olivier Dahan, associés en charge de l'entité Change Management de Julhiet Sterwen.

Ainsi de cette entreprise industrielle : dans les années 2000, abandonner l'usage du calepin au profit d'un logiciel de gestion de la maintenance traduisait un changement réussi. Dix ans plus tard, cette même entreprise introduit des tablettes pour optimiser les tournées de maintenance : réussir, c'est maintenant faire du collaborateur un acteur de ce changement. On attend de lui qu'il initie et teste de nouvelles pratiques métiers et les partage avec ses collègues, autant de marques d'adhésion et d'implication.

Pour faire face à ces nouvelles attentes, les méthodes de conduite de changement s'étoffent de techniques empruntées au marketing comme les approches virales, ou encore les interactions sur des réseaux sociaux d'entreprise. Le registre de l'injonction pour déployer de nouvelles solutions n'est plus de mise.

**julhiet sterwen**

energizing talent de business

**Bruno Balichard**

b.balichard@julhiet-sterwen.com  
Tél. +33(0)6 08 73 25 94

**Olivier Dahan**

o.dahan@julhiet-sterwen.com  
Tél. +33(0)6 22 22 40 72  
Twitter : @julhietsterwen  
www.julhiet-sterwen.com

## PROCOM HARUM

## Un réseau, pour une expertise agile

Procom Harum est un réseau d'experts de haut vol en communication, relations presse et médias numériques, dont la spécificité et de jouer le rôle de trait d'union entre un besoin de l'entreprise et l'expertise nécessaire à sa réalisation.

**N**os experts hautement spécialisés interviennent à la demande, en fonction des besoins spécifiques définis avec les dirigeants, explique Benjamin Bacholle, fondateur du réseau Procom Harum. Nous avons choisi cette structuration légère en réseau pour garantir agilité et réactivité à nos clients. En cas d'urgence, nous pouvons trouver quelqu'un en 24h, sur des besoins spécifiques, nous pouvons intervenir dans les majeures parties du monde, en anglais ou dans la langue du pays. Et s'il faut monter une équipe, nous désignons un chef de file qui assurera la coordination. »



Benjamin Bacholle, fondateur du réseau Procom Harum

Procom Harum propose des profils très variés : anciens diplomates, directeurs de communication, lobbyistes, journalistes spécialisés dans tous les domaines, interculturalistes, etc. « Les organisations ont souvent besoin de compétences externes, ponctuelles, que ce soit dans leurs processus de changement continu ou en situation de crise, analyse Benjamin Bacholle. Je mets à leur disposition les centaines de relations que j'ai tissées tout au long de mes près de 20 ans de carrière dans la communication et la transmission d'information. »

## Des objectifs clairs

Une information précise, pertinente et explicative est nécessaire lors de la communication du changement. La méthode Procom Harum s'articule autour de la question première : « pourquoi ? ». Ensuite se pose la question du « comment ? ». Enfin, pour dépasser la barrière naturelle de la résistance, le changement doit être incarné par les dirigeants et s'appuyer sur des leaders psychologiques qui disposent d'une autorité de fait, quel que soit leur niveau hiérarchique.

**PROCOM  
HARUM**

Tél. +33 (0)6 73 17 98 31  
[bbacholle@procomharum.com](mailto:bbacholle@procomharum.com)  
[www.procomharum.com](http://www.procomharum.com)

## VISION HUMAINE

## La communication interne, axe incontournable du changement

Générer une vision fédératrice chez tous les acteurs de l'entreprise pour favoriser le changement : C'est l'expertise développée par Vision Humaine, au travers d'une méthodologie de communication interne basée sur l'échange favorisant « l'humain ».

**P**our qu'une politique de changement puisse être pérenne, l'entreprise doit obligatoirement valoriser le facteur humain. « L'adhésion et l'implication des personnels, facteur clé de la réussite, n'est effectivement possible qu'à travers la mise en place de moyens pour privilégier une communication interne efficace. Ce changement doit s'incarner collectivement » assure Stéphanie Samuelian, créatrice de Vision Humaine. Collectivement signifie que la Direction est moteur et qu'elle intervient



Stéphanie Samuelian, créatrice de Vision Humaine

à chaque étape du changement. Cette société de conseil, qui véhicule des valeurs d'humanisme, d'écoute et de respect de l'autre, développe depuis 2010, avec succès, sa méthodologie auprès d'acteurs privés et publics de renom.

**Impliquer les équipes et réinsuffler de l'humanité**

Au-delà de la méthodologie, Vision Humaine se base aussi bien sur des entretiens individuels pour sonder l'existant au sein de l'entreprise, que sur

des séances collectives (groupes de paroles, ateliers créatifs) à destination de tous les acteurs, pour les impliquer, les aider à façonner le projet, ce qui génère une émulation collective forte. Un baromètre de bien être, des « speed date pro », un suivi échelonné permettent tout au long du projet de toujours privilégier la prise de parole des salariés et de favoriser les échanges avec la hiérarchie. Vision Humaine réintroduit un cadre, de l'écoute et une énergie de groupe... où l'humain a sa place et où chacun est intrapreneur du changement, dans un environnement global où la qualité de vie au travail doit retrouver du sens.

 Vision Humaine

**Stéphanie Samuelian**  
Tél. +33 (0)6 10 30 68 49  
[contact@visionhumaine.com](mailto:contact@visionhumaine.com)  
[www.visionhumaine.com](http://www.visionhumaine.com)

## QUATERNaire

# Le management avant tout !

Quaternaire est une société dirigée par des entrepreneurs. Propriétaires à 100 % de leur entreprise, ils délivrent un conseil indépendant, terrain, orienté résultats, et s'appliquent le management qu'ils préconisent.

**N**otre métier, c'est de développer une performance durable chez nos clients, indique Alexandre Letenneur, Directeur Général. Avec nos 53 collaborateurs nous avons construit le projet d'entreprise de Quaternaire à horizon 2021, une stratégie à long terme, dans une véritable entreprise et non un "cabinet"...

### Libérer les énergies de l'entreprise pour performer durablement

Pour Quaternaire, performance, bien-être et motivation des collaborateurs sont intimement liés et se travaillent conjointement. Parler-vrai, sens, et participatif cadré sont des prérequis du changement continu ou de la transformation plus profonde.

« Nous avons trois convictions, explique Alexandre Letenneur : d'abord, le management de proximité est la clé : nous l'outillons, le formons, l'impliquons ; ensuite, l'organisation doit créer les conditions de la responsabilité et de l'autonomie pour un management efficace, et les processus optimisés doivent permettre aux équipes de délivrer de la performance dans leur périmètre ; enfin, tout se joue sur la motivation, l'embarquement des collaborateurs : supprimer les irritants, leur donner les moyens de donner le meilleur, les impliquer réellement dans les chantiers d'amélioration. La "conduite du changement" ce n'est pas un lot dans un projet, ou une "cellule" dont c'est l'affaire... c'est une façon permanente de manager. »



Alexandre Letenneur, Directeur Général

### Recommandé par 98 % de ses clients

Avec 3 bureaux à Paris, Nantes et Lyon, recommandé par 98 % de ses clients, Quaternaire intervient dans l'industrie et les services, en France et à l'international. Quaternaire a reçu plus de 100 dirigeants de ses clients en mars pour la 11<sup>e</sup> Édition des « Rendez-vous du Management ».



Tél. 0 825 801 141  
[quaternaire@quaternaire.fr](mailto:quaternaire@quaternaire.fr)  
[www.quaternaire.fr](http://www.quaternaire.fr)

## LG&A CONSEIL

# Impliquer et promouvoir le management de proximité

Mener de façon optimale une réorganisation d'entreprise, c'est ce que propose le cabinet LG&A Conseil à travers une méthodologie propre qui, outre l'équipe dirigeante, s'appuie sur les managers, pour en faire de véritables leaders du changement.

**P**our une entreprise, quelle que soit sa taille, réussir la gestion d'une trajectoire de changement, en créant de la valeur ajoutée, et en suscitant chez ses collaborateurs, adhésion, implication et autonomie, est un véritable challenge. Pour LG&A Conseil, c'est un devoir. Spécialisé dans l'accompagnement du changement, ce cabinet de conseil, fort de quinze ans d'expérience, a su développer une offre synonyme de réussite et aide le modèle organisationnel des entreprises à s'adapter ou à se réinventer afin de garantir une mise en œuvre opérationnelle efficace. Son principal atout : le management de proximité.

« Nous ne sommes pas des consultants théoriques, nous nous impliquons avec les équipes et nous positionnons plutôt comme chef d'orchestre du changement »,



souligne Lætitia de Gaulle, présidente de LG&A Conseil.

### Politique d'adaptation permanente

Le cabinet va s'appuyer en premier lieu sur la direction, en lui proposant une démarche lisible, concrète, graduelle, afin de l'impliquer dans une réflexion visant à définir ou

redéfinir, ses propres pratiques, intérêts enjeux. La maîtrise de l'information tout au long de la démarche sera un enjeu clé. Le management de proximité en sera l'opérateur dans les équipes, en donnant ainsi le sens et les perspectives.

Courroies de transmissions entre la direction et les équipes, les managers sont à même d'assurer la mise en œuvre opérationnelle des décisions stratégiques ou des évolutions. Ils sont incontestablement les leaders et surtout les ambassadeurs de la transformation. En tant que pièce maîtresse du dispositif, ils sont accompagnés et épaulés tout au long de la mission, au travers d'une politique d'adaptation permanente.



**Lætitia de Gaulle, Président**

Mob. +33 [0]6 88 97 69 11  
[lætitia.degaulle@lg-aconseil.com](mailto:lætitia.degaulle@lg-aconseil.com)  
[www.lg-aconseil.com](http://www.lg-aconseil.com)

# Le coaching en entreprise

## Un levier de performance

L'humain est au cœur de la performance et de la pérennité des entreprises. De plus en plus d'entre elles font donc appel au coaching pour optimiser les compétences de leurs dirigeants et de leurs équipes. Le coach les aide à s'améliorer et à passer des caps lorsque leur poste ou l'organisation de l'entreprise évolue.

**Q**uelles sont les motivations des entreprises se tournant aujourd'hui vers un coach ? Elles font ce choix principalement face à une problématique de changement d'organisation, de nouveau projet, ou d'évolution de postes pour des personnes clés. Les cadres peuvent aussi solliciter eux-mêmes directement un coach à des moments clés de leur carrière. « Les dirigeants ou managers faisant appel à un coach cherchent pour l'essentiel à gagner en efficience, à mieux se connaître, à exploiter de nouvelles compétences et à trouver la juste posture, résume Christine Mingam, fondatrice du cabinet d'accompagnement professionnel Symphonies. Le coaching est un véritable levier de performance qui répond à un besoin important dans une société où la concurrence et la compétitivité sont rudes et où les changements qui interviennent dans la vie professionnelle sont nombreux. » Les coachs peuvent accompagner des managers dans une prise de fonction, afin qu'ils passent d'un statut de membre d'une équipe à celui de chef de l'équipe. Ou encore dans le cadre d'une réorganisation, pour les aider par exemple à intégrer une nouvelle équipe à la leur, bien intégrer les nouveaux membres, et imprimer leur façon de faire.

### Un espace de dialogue

Les coachs sont là également pour faire progresser le



### Les dirigeants progressent dans leur efficacité personnelle et organisationnelle.

dirigeant dans son efficacité personnelle et organisationnelle, et pour l'aider à gagner en aisance dans l'exercice de ses fonctions. Les dirigeants tirent en particulier bénéfice d'un tel accompagnement lorsqu'ils sont confrontés à un changement structurel ou à un repositionnement des métiers ou des marchés de l'entreprise. Ou encore pour faire face à des chantiers d'envergure, comme la transformation digitale des activités, qui occupe actuellement beaucoup d'entreprises. Pour mener le changement, le dirigeant a alors besoin

d'un espace de dialogue avec un regard externe et neutre : face au coach, il peut tester ses idées, valider ses décisions, poser ses interrogations. Le coach apporte ainsi un savoir-faire, une expérience et un cadre aux dirigeants et aux managers pour les aider à prendre du recul sur leur stratégie et leurs méthodes. « Le principe clé du coaching est que les méthodes qui ont permis au dirigeant d'obtenir les résultats actuels ne sont pas nécessairement celles qui lui permettront de relever les défis à venir, analyse Kevin

Barrett, Président de Dirigeants & Partenaires. Plus encore, les mesures couronnées de succès hier sont sans doute celles qui peuvent mener l'échec de demain. Le changement étant permanent et allant en s'accélérant, les connaissances, savoir-faire et savoir être du dirigeant doivent sans cesse évoluer, et de plus en plus rapidement. Il est alors tout aussi important de désapprendre que d'apprendre ! Et une seule personne ne pouvant avoir toutes les solutions, le rôle du coach est de créer au sein de l'entreprise, avec neutralité et bienveillance, un espace-temps de respiration et de réflexion pour trouver des solutions adaptées. » **•••**

## PASSLUMIÈRE

# Le coaching au service de la Vitalité durable des femmes, des hommes et des organisations !

Stratégies digitales, « libération » des entreprises... autant d'évolutions qui bouleversent les organisations et les hommes qui y travaillent. Autant de « révolutions » pour lesquelles, selon Nathalie Estellat, fondatrice de PassLumière, le coaching constitue l'accompagnement le plus efficient.



Docteur Nathalie Estellat, fondatrice de PassLumière

### En tant que coach de dirigeants du CAC 40, quels sont les grands changements auxquels vous êtes confrontés ?

**Nathalie Estellat :** J'en retiendrais deux qui sont, de mon point de vue, particulièrement impactants. Le premier concerne les entreprises dites « libérées », « Teal organizations », des structures qui fonctionnent ou souhaitent fonctionner différemment, en liant davantage la performance et l'épanouissement, la stratégie prévue et pilotée et les ajustements permanents via l'autonomie et l'initiative des salariés... Le second, bien entendu, concerne la révolution digitale et son impact sur les organisations : approches disruptives, fonctionnement en réseau, gestion de l'information immédiate et continue... Deux évolutions majeures qui, chacune à leur façon, conditionnent de nouvelles formes de management et de travail.

### Pourquoi selon vous le coaching est la démarche la plus appropriée pour accompagner ces évolutions ?

**N. E. :** Ces grands bouleversements viennent (re)questionner le sens du travail (direction et signification) et la manière de travailler. Or, ces questions du « pourquoi » et du

### « Un réseau de coachs engagés dans des démarches qui ont du sens et favorisent la vitalité. »

“comment” constituent les deux objets préférentiels du coaching. Par ailleurs, seul le coaching permet de relier ce qui est souvent disjoint dans les démarches de changement : l'intelligence cognitive, émotionnelle et relationnelle ; le hard (les process, le SI...) et le soft (les hommes...).

### Cohérence cardiaque, coaching par le corps... vos approches sont des plus innovantes. Un atout face à ces mutations ?

**N. E. :** Je le pense. Nous sommes un réseau de coachs pluridisciplinaires. Nos approches diversifiées et sans cesse renouvelées nous permettent à la fois de faire écho aux différentes évolutions et problématiques des entreprises et de proposer une approche globale des changements (organisation, systèmes, hommes) des plus constructives.

### Quel est l'objectif du coaching par le corps ?

**N. E. :** Le corps est le lieu d'initiation de tout processus de changement (pas de changement extérieur sans changement intérieur). C'est aussi un vecteur pour prendre soin des personnes et des équipes. Proposer aux personnes de mieux percevoir leur corps, c'est leur permettre de se mobiliser avec plus de puissance et moins d'effort, d'identifier leur style singulier d'engagement, et d'incarner pleinement le sens qu'ils donnent à leur action.

### Pourquoi aborder la prévention et la gestion du stress via la cohérence cardiaque ?

**N. E. :** Parce qu'en apprenant à agir sur son rythme cardiaque et à remplacer l'habituel chaos par de la cohérence, on influe

### PassLumière : des coachs, du sens et de la vitalité

Dans la lignée de leur démarche auprès de leurs clients, les coachs de PassLumière s'appliquent les modes de fonctionnement qu'ils promeuvent :

- la [re] connexion au sens de leur action, la création de visions disruptives, de mise en symétrie entre l'extérieur et l'intérieur, l'implémentation de ces visions dans des modes de travail et de management renouvelés, simplifiés et responsabilisants...

immédiatement de manière positive sur ses performances, son énergie et ses relations aux autres.

### Quelle est votre approche en matière de mise en œuvre de stratégies digitales ?

**N. E. :** Nous accompagnons des Directions générales, des équipes et des groupes projet sur les impacts induits pour et par les initiatives digitales des entreprises au niveau des modes de management : passer d'un mode de travail planifié, anticipé à des modes flexibles, agiles ; d'organisations centralisées, « top-down » à des organisations donnant davantage de responsabilité et d'initiative à chaque salarié au plus près des lieux de « création de valeur »... Cette démarche, Netexplo Agility, a été conçue et est mise en œuvre en partenariat avec Netexplo, un observatoire mondial des initiatives digitales.



PassLumière

Tél. +33 (0)6 85 57 25 63

nathalie@estellat.com

<https://fr.linkedin.com/in/nathalie-estellat>

## Le coach permet aux organisations de franchir les étapes nécessaires à leurs mutations.

••• En entreprise, le coach va ainsi accompagner le changement et permettre aux organisations de franchir les étapes nécessaires à leurs mutations en accompagnant non seulement le dirigeant, mais aussi l'encadrement supérieur, et une série de managers à la position stratégique pour la réussite du projet de transformation. On peut alors passer d'un coaching individuel à un coaching d'équipe, pour préparer les personnes concernées à un changement à venir, les impliquer au mieux dans le lancement d'un nouveau projet, mais aussi, parfois, pour les remobiliser après une crise. Les résultats se font sentir sur

la cohésion de l'équipe et sur les performances de chacun, grâce à un renforcement de la cohérence, pour chaque personne coachée, entre ses motivations, ses objectifs professionnels et le projet de l'organisation.

### Un succès grandissant

C'est parce qu'il fait ainsi ses preuves et se professionnalise que le coaching se généralise, comme en témoigne Christophe Monniot, Président d'ICF France, la branche française de la Fédération Internationale du Coaching (ICF) : « Nous observons aujourd'hui que de plus •••



## IFOD - École des professionnels de l'accompagnement

### RH Coach Attitude® forme les RH à la posture de coach

La montée en puissance de la fonction RH conduit à orienter son rôle sur l'accompagnement des managers et des équipes. Nathalie Serpoussian, directrice, et Christine Jacquinot, responsable pédagogique à l'IFOD reviennent sur la pertinence de RH Coach Attitude®.

#### Quel est l'objectif de la RH Coach Attitude® ?

**Nathalie Serpoussian :** D'apporter une réponse à la demande croissante des RH de développer leurs compétences pour accompagner la performance des managers et des équipes. C'est-à-dire de devenir un vecteur de coopération au sein de l'entreprise et de se placer ainsi en véritable « Business Partner ». Et c'est en cela que l'intégration des techniques de coaching se révèle particulièrement adaptée. Nous proposons aux participants un parcours pragmatique ponctué de mises en situation spécifiques et intégrant les meilleures techniques d'accompagnement de coaching individuel et d'équipe.



Nathalie Serpoussian



Christine Jacquinot

#### Une formation opérante qui fait de « l'effet » ?

**Christine Jacquinot :** C'est le postulat de départ : 100 % sur mesure et 100 % opérationnelle avec un suivi personnalisé dans le temps. Nous travaillons leurs façons d'aborder la relation RH/manager en confortant le mode collaboratif ;

de conduire des entretiens ; de trouver conjointement des solutions efficaces en ligne avec les objectifs de l'entreprise. Cette formation permet aux RH d'évoluer professionnellement dans leurs pratiques, mais aussi de s'enrichir personnellement.

#### Il y a un avant et un après « RH Coach Attitude » ?

**N.S. :** OUI, c'est le retour que nous font nos stagiaires et clients : « Vous nous avez donné des clefs pour travailler autrement... » ; « nous avons gagné en sécurité et en légitimité au sein de l'entreprise », « nous avons repris conscience de l'importance de notre rôle et cela nous a redonné confiance. »

## ICF FRANCE

# Les besoins en coaching sont importants

Le métier de coach se professionnalise et il est de plus en plus reconnu, grâce notamment à l'action d'ICF France, association qui réunit près de 1 000 coachs, dont un tiers sont certifiés. Les explications de Nicole Abou, Past Présidente, Christophe Monniot, Président, et Sabine Delemer, en charge de la Communication.



Nicole Abou, Past Présidente



Christophe Monniot, Président



Sabine Delemer, membre du CA

## ICF France fête ses 15 ans !

La raison d'être d'ICF France, association réunissant le plus de coachs en France, est de « Promouvoir l'Art, la Science et la Pratique du Coaching Professionnel ». Ses 130 coachs professionnels bénévoles sont à l'écoute de ses membres, avec 1 Conseil d'Administration, 4 Comités, 6 Commissions et 13 Antennes régionales proposant une multitude d'événements alliant professionnalisme et convivialité tout au long de l'année : conférences, forums, ateliers, séminaires, cafés coach... ICF France est affiliée à ICF Monde, l'International Coach Federation créée en 1995, qui compte 28 000 adhérents dans 138 pays, et est reconnue pour ses compétences clés en coaching, son code de déontologie, et son programme de professionnalisation et de certification.

de participer à nos réflexions sur l'éthique et la déontologie du métier, en particulier lors de la Journée nationale annuelle de la professionnalisation. Cela donne accès au référencement sur le site officiel d'ICF, à une communauté de professionnels, au dispositif Recipro Coach pour s'exercer entre coachs francophones membres de l'ICF, et cela permet enfin de bénéficier, gratuitement ou à un tarif préférentiel, de services mais aussi de conférences, formations et ateliers rigoureux et exigeants dispensés par des coachs expérimentés.



Tél. +33 (0)3 20 91 95 68  
[contact@coachfederation.fr](mailto:contact@coachfederation.fr)  
[www.coachfederation.fr](http://www.coachfederation.fr)  
[www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org)

**Journée Nationale  
 de la Professionnalisation  
 du Métier de Coach  
 le 3 octobre 2016  
 à Aix-en-Provence**

## Quelles sont les tendances actuelles sur le marché du coaching ?

**Christophe Monniot :** La demande de coaching d'équipe sur la durée est en augmentation. De plus en plus d'entreprises y ont recours, que ce soit des PME ou des structures de taille plus importante, ce qui a amené ICF France à créer une Commission Coaching d'Organisation. Il est prouvé par les nombreux témoignages de dirigeants ou managers que les processus de coaching sont efficaces et ont un réel impact sur la cohésion des équipes.

Autre tendance : les coachs préparent de plus en plus les générations futures, en intervenant dans les écoles et les universités pour préparer les étudiants aux techniques de communication et de management.

Plus globalement, les besoins du marché sont importants, et le seront de plus en plus dans les années à venir, avec notamment des TPE ou des professions libérales s'ouvrant au coaching pour gérer au mieux leur évolution.

## Peut-on également parler de professionnalisation du métier de coach ?

**Nicole Abou :** Tout à fait. La Commission Nationale de la Certification Professionnelle (CNCP), placée sous

l'autorité du Ministre en charge de la formation professionnelle, a statué récemment. La reconnaissance de notre profession apporte la valorisation d'un titre, celui de « Coach Professionnel », appellation reconnue par la CNCP pour les programmes de certification au coaching enregistrés par les écoles sur le RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles). Cela sanctionne officiellement un parcours de formation et valide l'accès à un métier défini auprès de la CNCP. Le « Coach Professionnel » est un professionnel de l'accompagnement qui intervient auprès d'un individu, d'un groupe ou d'une structure. Il ne s'agit pas d'une reconnaissance à caractère juridique, opposable aux pouvoirs publics, mais d'une valorisation d'un parcours professionnalisant débouchant sur un métier reconnu comme tel.

Mais les écoles de coaching ne forment pas seulement de futurs professionnels : de nombreux stagiaires viennent simplement parfaire leur approche du management, ou prendre le temps de cette formation pour mûrir d'autres projets.

## Qu'apporte à un coach le fait d'être membre d'ICF France ?

**Sabine Delemer :** ICF est le relais de l'excellence du coaching professionnel, qui est reconnue mondialement. Adhérer permet

## Le coach permet aux organisations de franchir les étapes nécessaires à leurs mutations.

●●● en plus d'entreprises ont recours au coaching individuel pour leurs collaborateurs mais aussi pour leurs équipes. Certaines études annoncent que plus de 75 % des sociétés internationales auraient recours au coaching, et le nombre de PME est en forte augmentation. Nous constatons également une progression sensible quant à la demande de coaching de la part des professions libérales, cabinets d'avocats, architectes. Enfin, les organisations et associations humanitaires intègrent également le coaching dans leur management.» Quelles sont alors les clés d'un coaching réussi ? Coach est un métier qui ne s'improvise pas, et nécessite un sérieux bagage : de l'expertise, de l'expérience, une capacité d'empathie et une posture claire pour être en mesure de confronter ses interlocuteurs, avec discernement et bienveillance. Dans ces conditions pourra s'établir une relation de confiance, dans laquelle la personne accompagnée sera en mesure de redéfinir ses objectifs, et de mettre en œuvre des ressources qu'elle ignore ou sous-estime. L'intérêt du coaching réside aussi dans ses répercussions positives dans la durée. La personne coachée acquiert en travaillant sur elle-même des dispositions nouvelles d'ouverture pour faire face aux situations très diverses qu'elle sera immanquablement amenée à traverser. Et cela aura également des répercussions positives sur les équipes qui l'entourent, qui bénéficieront d'un leadership renouvelé et d'un nouvel élan, dans un



**La personne coachée acquiert, en travaillant sur elle-même, des dispositions nouvelles d'ouverture.**

climat généralement amélioré. De même que l'épanouissement du dirigeant impacte l'entreprise tout entière, celui du manager impacte l'ensemble de ses équipes. D'autant que le coaching introduit de plus en plus des modes de management renouvelés. « Une tendance forte actuellement est celle de l'émergence de l'« intelligence collective », indique en effet Chantal Motto, coach, enseignante et formatrice de coachs. Les cloisonnements dans les entreprises où chacun règne sur son pré carré ont montré leurs limites. La réussite des entreprises passe aujourd'hui par le partage, les projets transverses et le collaboratif. Cela signifie un changement dans les comportements des managers qui doivent inciter les réussites collectives et les prôner. » En termes d'outils, cela passe par le déploiement de la méthode Agile, les processus de cohésion d'équipe, ou encore l'approche systémique, qui permettent de renforcer ces coopérations. ●

### LE COACHING EN FRANCE

Le coaching en France se développe, et entre de plus en plus dans les mœurs des entreprises, même si c'est encore à un moindre niveau que dans d'autres pays. Ainsi, selon l'« Étude de Notoriété ICF 2014 auprès des consommateurs mondiaux », financée par la Fédération Internationale du Coaching (ICF) et réalisée de manière indépendante par PricewaterhouseCoopers LLP auprès de 18 810 individus représentant 25 pays, 8,1 % seulement des 752 personnes interrogées en France sont actuellement coachées ou l'ont été, contre 22,4 % au niveau international.

Sur le plan qualitatif, à la question « Pourquoi avez-vous participé à un programme de coaching professionnel et/ou de vie ? », les Français coachés répondent :

- Améliorer les stratégies de développement et de gestion d'entreprise : 31,1 %
- Développer mes opportunités de carrière : 24,6 %
- Accroître confiance et estime de soi : 27,9 %
- Gérer mon équilibre vie privée/vie professionnelle : 19,7 %
- Optimiser la performance professionnelle des individus d'une équipe : 39,3 %
- Autre : 6,6 %

En France, sur les personnes interrogées, 10,9 % disent bien connaître le coaching et 60,40 % le connaître un peu. Des chiffres peu éloignés de la moyenne internationale, qui est respectivement à 16,9 % et 41,10 %. Et la principale raison de faire appel à un coach est pour les Français, à 32,80 %, de « s'associer à un processus créateur et apte à susciter la réflexion afin de maximiser le potentiel personnel et professionnel ».

## CHANTAL MOTTO CONSULTANTS

# Coaching systémique : une vraie différence pour les entreprises

Restructuration, transmission, réorganisation, prise de poste, problématiques managériales... autant d'enjeux que le coaching systémique, de par sa vision globale, permet d'appréhender et de solutionner avec efficacité. Retour sur une technique au service de la performance des entreprises.

**C**ela fait une quinzaine d'années que Chantal Motto, coach systémicienne et praticienne de psychothérapie, intervient dans le domaine du management et des relations interpersonnelles auprès de PME et grands groupes en France comme à l'étranger. Ex-dirigeante à l'international, sa formation complète en développement humain (AT, coaching, systémique, psychologie, médiation) lui permet de déployer une approche pertinente qui intègre avec pragmatisme la dimension humaine et humaniste à la réalité économique des organisations. Une clé pour accompagner avec efficience les nouveaux challenges des entreprises, que cela soit en termes de mutation de métiers ou de changements structurels.

### Le coaching systémique pour un changement global, effectif et pérenne

L'approche systémique s'intéresse avant tout au système pour en comprendre le fonctionnement et se concentre sur les interactions entre les acteurs et les groupes d'acteurs de l'entreprise. La technique du coaching systémique permet de décrypter les mécanismes humains individuels et collectifs à l'œuvre et de comprendre la logique des problématiques que le système a lui-même engendrées. L'intervention de Chantal Motto assure une cohérence entre les objectifs et enjeux des dirigeants ou managers et le relationnel dans l'équipe. La finalité étant de fédérer l'ensemble des acteurs autour d'objectifs communs et de



« Ma spécificité, c'est ma capacité à avoir une compréhension aiguise des problèmes humains et des systèmes et à proposer des processus résolutaires. C'est pourquoi j'ai écrit ce livre, unique en France, détaillant les processus de modélisation systémique en entreprise. »

construire des plans d'action permettant d'optimiser la performance collective du département ou de l'entreprise.



Tél. +33 (0)1 45 87 08 37  
chm@chantalmotto.com  
www.chantalmotto.com

## IF CONSEIL

# Coaching professionnel : pilule miracle ?

À l'heure où l'on coache tout et tout le monde, Isabelle Ferlin, dirigeante d'IF Conseil, cabinet de coaching et conseil en RH, revient sur l'essence du coaching professionnel : un métier, une éthique, des outils au service d'objectifs de changement.

### Alors, le coaching est-il LE remède à tous les problèmes des entreprises ?

**Isabelle Ferlin :** Certainement pas. Pour moi, le coaching professionnel est un outil à la disposition des entreprises à l'instar de la formation, l'accompagnement managérial, le conseil... Ce n'est pas La solution mais, en fonction des problématiques et du contexte, une solution. Loin d'être une pilule miracle, c'est avant tout un métier qui répond à des critères, des valeurs et un code éthique.

### Qu'est-ce qui caractérise un coach professionnel ?

**I. F. :** Plusieurs éléments : sa formation en coaching, son parcours professionnel, son approche, son engagement et ses valeurs. Fait-il référence à un code de déontologie ? Est-il supervisé par un professionnel ? Le coaching professionnel amène un manager, une équipe, un dirigeant à prendre conscience de son mode de fonctionnement, qui lui permet de dépasser ses difficultés et surtout de trouver ses propres solutions.

### Être orienté solution, est-ce important ?

**I. F. :** C'est le cœur de ma démarche. Et c'est pour cela que les entreprises en quête de changement viennent me consulter. Mon coaching professionnel, de



Isabelle Ferlin, dirigeante d'IF Conseil

par ma formation (Systémie, Orientation Solutions, Approche Neuro-cognitive et Comportementale) et mon approche collaborative, me permet d'amener mes clients au changement par petits pas. L'opérationnalité est dans mon ADN et c'est une vraie satisfaction que de les voir grandir et se développer de façon durable dans le temps.



contact@ifconseil.com  
www.ifconseil.com

## DIRIGEANTS & PARTENAIRES

# Une approche unique, un réseau exceptionnel

Les consultants de Dirigeants & Partenaires travaillent sur la mise en place d'une organisation holacratique pour partager leur esprit d'équipe et faire vivre un réseau social de 2000 membres. Ils proposent un accompagnement rapproché et une véritable approche patrimoniale de la gestion de la carrière.

Les 17 consultants de Dirigeants & Partenaires ont depuis 13 ans apporté leur conseil à un moment crucial dans la carrière de 1 200 dirigeants. Avec l'ambition de toujours rester aux côtés de leurs clients pendant toutes les phases de leurs carrières, ici on cultive l'intuition personnelle pour maintenir le lien bien au-delà de la fin des missions.

Tous ces dirigeants deviennent ensuite membres du réseau social de Dirigeants & Partenaires, un réseau entretenu avec l'organisation des clubs, think tanks, des événements et soirées ainsi qu'une toute nouvelle plateforme dédiée, Sherlock On Line, pour maintenir le contact et faciliter les mises en relation. « La qualité du lien

est pour nous primordiale, et nous investissons beaucoup d'énergie et de moyens au développement de ce réseau », indique Kevin Barrett, Président et fondateur de Dirigeants & Partenaires.

### Une approche patrimoniale de la carrière

Parce que les connaissances, le savoir-faire et le savoir-être d'un dirigeant sont les pierres angulaires de son patrimoine professionnel, l'accompagnement commence toujours par un bilan - une véritable approche patrimoniale. Suivent un plan d'actions adapté lui permettant d'enrichir ce patrimoine, et un accompagnement rapproché piloté par son coach qui n'hésite pas à

faire appel à une task force de plusieurs coachs pour l'entourer, si nécessaire. Une démarche d'intelligence collective mise au service du client et rendue possible par le nouveau modèle économique créé par ce cabinet innovant où le partage du résultat de l'entreprise est devenu une partie importante de la rémunération de tous ses collaborateurs. « Ce partage de la valeur créée nous permet d'entrer en holacratie, dans un projet d'entreprise libérée, où chacun a une part à prendre dans la réussite du projet de notre société, souligne Kevin Barrett. C'est la meilleure façon de libérer les forces créatives de notre entreprise. »



Tél. +33 (0)1 58 22 23 80  
kbarrett@dirigeantsetpartenaires.fr  
www.dirigeantsetpartenaires.fr

## THE PLACE TO COACH

# Le bon matching coach/coaché...

...il fallait oser y penser, The Place to Coach l'a fait avec cette nouvelle plateforme qui impose une véritable innovation de rupture. Timothée Ferras, certifié de l'Académie du Coaching, revient sur les atouts du matching qui bouscule, mais professionnalise les codes du marché.

### Avec son algorithme de matching, votre plateforme révolutionne un peu les pratiques !

**Timothée Ferras :** Notre innovation repose sur un principe sérieux, connu des experts : la réussite d'un coaching dépend de la qualité de la relation avec le coach. Nous avons tout simplement traduit ce principe en un algorithme qui pondère plusieurs critères : âge, sexe, valeurs, expertise, localisation. Mais l'idée est surtout pédagogique : professionnaliser, inciter toutes les parties prenantes à se poser les bonnes



questions, notamment le coaché qui devient davantage acteur de son coaching. Restons lucides cependant : l'algorithme demeure un outil de facilitation, et ne doit pas altérer la magie de la première rencontre et le premier critère reste la sélection stricte de nos coachs parmi les écoles de référence.

### Comment se présente votre plateforme ?

**T. F. :** Elle comporte un espace confidentiel pour dirigeants, coachs et DRH, avec des articles rédigés par nos experts, des

conseils, des tests, un journal de bord, une messagerie pour dialoguer, des afterworks. Elle permet de fédérer dirigeants et DRH, « cadres exigeants » cooptés, comme chez un fameux site de rencontre. »

### Un bel outil de pilotage pour les DRH ?

**T. F. :** C'est bien l'une de ses ambitions : ils peuvent formuler une demande, prendre rendez-vous, tester l'algorithme. Bientôt, ils pourront piloter leurs processus de coaching en mode SaaS, imprimer des restitutions collectives. Nous ciblons au démarrage le marché BtoB, car il est essentiel de passer par le filtre des entreprises.



Tél. +33 (0)6 76 33 39 41  
contact@theplacetocoach.com  
www.theplacetocoach.com

OSALYS

# Cultiver le « mieux-être » : un prérequis à la performance ?

Plus qu'un prérequis, un véritable levier de performance individuelle comme collective selon le cabinet Osalys qui intervient en coaching plus particulièrement sur la communication et la flexibilité relationnelle. Delphine Roset, sa fondatrice, revient sur la nature de son accompagnement.

**Le coaching, c'est un peu comme une évidence au regard de votre parcours.**

**Delphine Roset :** En effet, après une quinzaine d'années d'expérience sur des fonctions RH, j'ai constaté que nous consacrions davantage d'énergie à détecter des talents qu'à les accompagner dans leurs évolutions. Devenir un partenaire des entreprises notamment IT et digital sur ces enjeux est devenu pour moi une évidence : toute la richesse d'une organisation ne réside-t-elle pas dans ses hommes et ses femmes ?

**Recrutement, conseil RH, formation, coaching, votre cabinet propose une offre 360°.**

**Un atout ?**

**D. R. :** Une force car, en tant que partenaire privilégié de nos clients, nous sommes en mesure de les accompagner sur l'ensemble de leurs projets RH au travers de notre offre et de notre équipe d'experts. Nous contribuons au développement du capital humain grâce à notre approche globale.

**La communication, le relationnel, un axe central de développement du mieux-être en entreprise ?**

**D. R. :** Oui... et encore oui ! Au vu de notre expérience, le mieux-être est avant tout une question d'interactions. Imaginez... Combien de conflits, de malentendus pourraient être évités par le développement de compétences relationnelles ? Combien de situations problématiques, de blocages pourraient être gérés par des prises de conscience ? « Le plus grand voyageur n'est pas celui qui a fait 10 fois le tour du monde, mais celui qui a fait 1 seule fois le tour de lui-même » disait Gandhi.

**Dites m'en plus...**

**D. R. :** Lors des premiers échanges, les demandes de coaching en entreprise tournent autour de la cohésion d'équipe,



**« Le mieux-être en entreprise nourrit le mieux faire et donc la performance. »**

**Delphine Roset,**  
fondatrice d'Osalys

de la posture managériale, de la prise de parole, de l'acquisition de nouveaux comportements, du développement de l'assertivité, de la gestion des émotions, du stress... En « démêlant la pelote » et en clarifiant l'objectif, on s'aperçoit que les problématiques sous-jacentes peuvent se classer en 3 catégories : la relation à soi (« notre jeu intérieur », nos petites voix qui nous limitent et nos conflits internes), la relation à l'autre et la relation aux groupes.

**Être mieux avec soi, avec l'autre puis avec les autres... Quelle valeur ajoutée pour l'entreprise ?**

**D. R. :** Ouvrir le champ des possibles, développer la conscience de soi, acquérir de nouvelles ressources permet de changer sa relation au travail. C'est établi, le mieux-être en entreprise nourrit le mieux faire et donc la performance.

**Qu'en est-il du codéveloppement très en vogue en ce moment ?**

**D. R. :** Cette intervention en mode collectif séduit pas mal d'entreprises, car la récurrence du processus nous permet de travailler à la fois sur la résolution de problématiques professionnelles et la cohésion

d'équipe avec l'émergence de solutions et de plans d'actions. Cette approche, du fait de son opérationnalité, intéresse le plus souvent les entreprises qui ont une forte croissance et évoluent vite.

**Osalys : un RH Business and Human Partner**

Le cabinet Osalys a pour vocation d'aider les entreprises et les hommes à conjuguer et développer leurs talents au travers de 4 expertises : le recrutement ; le coaching ; la formation ; le conseil RH. À sa tête, Delphine Roset, coach certifiée RNCP et formatrice spécialisée en Process Com Model®, et Caroline Bijaque, coach certifiée RNCP et personal branding strategist. Leur philosophie : faire du mieux-être au travail un levier de performance individuelle et collective.

**Osalys**  
RH Business  
and Human Partner

Tél. +33 (0)1 75 77 78 92 /  
+33 (0) 6 12 30 62 78  
contact@osalys.com  
www.osalys.com

## LE LEADER DIGITAL®

## La transformation digitale, c'est l'affaire de tous !

C'est une évidence pour Nathalie Schipounoff et Stéphane Malochet, dirigeants du Leader Digital®, 1<sup>er</sup> cabinet de coaching de la transformation digitale, pour qui la clé du succès impose que chacun, à son niveau dans l'entreprise, en soit acteur. Retour sur un coaching ad hoc.

#### Le numérique : une révolution de l'intérieur ?

**Stéphane Malochet** : Tout à fait. Même si elle n'en est qu'à ses débuts, elle impacte déjà fortement l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, ses compétences clés, ses équipes, son business model... Totalement internalisée, elle impose que chacun, à son niveau, en soit l'acteur.

**Nathalie Schipounoff** : C'est en ce sens que nous avons hybride nos compétences de consultants IT et de coachs aguerris aux techniques de leadership et du management. L'objectif est d'apporter un accompagnement optimum aux dirigeants et de permettre à chacun de réussir cette transformation à titre individuel ou en collectif.



Nathalie Schipounoff et Stéphane Malochet, dirigeants du cabinet Le Leader Digital

#### L'adhésion collective : la clé d'une transformation digitale performante et durable ?

**N. S.** : Le succès durable d'un projet digital passe par une vision et un engagement partagés. Pour nous, l'humain est au centre de toute transformation digitale. Et c'est ce qui guide notre approche d'accompagnement.

**D'où un triple accompagnement ciblé comité de direction, équipes métiers et digitales.**

**S. M.** : Effectivement. Pour réussir sa transformation digitale, nous proposons trois parcours. L'un est dédié au dirigeant d'entreprise ou de business unit pour les aider à construire et porter ensemble une vision digitale. L'autre s'attache à augmenter les compétences digitales des différents métiers de l'entreprise. Et enfin, le 3<sup>e</sup> est destiné aux équipes digitales pour leur permettre de devenir ambassadeurs de cette transformation digitale et ainsi, fertiliser l'ensemble de l'entreprise.



Tél. +33 (0)6 22 76 48 46  
stephane@leleaderdigital.fr  
www.leleaderdigital.fr

Photo : M. Angelsen

## GROUPE H2H

## Coaching collectif : la clé pour les équipes en difficulté

Parce que la dimension relationnelle est le fer de lance de la performance, pour Rodéric Maubras, co fondateur du Groupe H2H, le coaching collectif est LA discipline permettant de redonner de l'élan à une équipe en difficulté. Retour sur une expertise ad hoc.

#### Quels types d'équipes accompagnez-vous ?

**Rodéric Maubras** : Des équipes où la communication est difficile, où les antagonismes sont forts, où le niveau de motivation est faible, où le niveau de souffrance est important... L'entreprise demande une aide extérieure quand ces problèmes rejettent sur le climat et la performance du reste de l'organisation.

#### Comment abordez-vous une équipe en difficulté ?

**R. M.** : Le plus simplement possible, avec ouverture et bienveillance. L'objectif avant tout est de créer avec le groupe une relation de confiance pour que ses membres acceptent de partager leurs difficultés. Nous allons ensuite co-construire une expérience



Rodéric Maubras, cofondateur du Groupe H2H

de changement. Ce qui se passe en réunion avec moi est souvent le reflet du quotidien de l'équipe. C'est par cet effet miroir que nous allons créer ensemble un fonctionnement plus harmonieux et plus efficace.

**Pour vous, le coaching collectif serait la clé pour ces équipes ?**

**R. M.** : Assurément. C'est une discipline qui laisse la part belle à « l'émergent ». Le groupe forge l'essentiel de la réussite d'un coaching, je ne fais que faciliter les processus relationnels, processus qui vont permettre une prise de conscience collective. Ma spécialité est souvent confondue avec le team building ou la formation. L'un permet de briser la glace, mais ne résout pas les problèmes de fond. L'autre donne des clés théoriques, mais ne crée pas de déclencheur expérientiel. Ce sont des formats complémentaires que nous proposons également chez H2H.



Tél. 0 811 48 32 32  
www.groupeh2h.com  
www.roderic-maubras.com

## CLT CONSEIL

# Un coaching au service de la stratégie et du développement

Accompagner les réflexions stratégiques et optimiser les grands changements d'entreprise sont au cœur de l'expertise de CLT Conseil. Christian Le Tallec, son dirigeant, revient sur les atouts du coaching en matière de management et de stratégie de développement.

### L'Oréal, laboratoires d'Anjou, Nuxe... votre coaching est reconnu par de grands groupes. Y a-t-il une griffe CLT Conseil ?

**Christian Le Tallec** : Je pense que ce qui nous démarque en matière de coaching d'entreprise c'est particulièrement la qualité de nos coachs. En tant qu'ancien cadre dirigeant du groupe L'Oréal, j'ai su m'entourer de consultants disposant d'une solide expertise du monde de l'entreprise, du management et de la stratégie. Et cela fait toute notre différence auprès des dirigeants.

### À quelles problématiques répond le coaching de management ?

**C. L. T.** : Cela peut être optimiser un changement d'organisation, une évolution dans

les métiers... Intervenir sur ces problématiques à partir du coaching va permettre au manager de définir personnellement ses objectifs ; le coach servira de révélateur en quelque sorte. À partir de là, bien entendu, découlera le coaching de groupe ou l'Investigation Appréciative en vue de préparer les équipes aux changements et d'assurer la cohérence du groupe.

### En matière de stratégie et de développement, quel est l'atout du coaching ?

**C. L. T.** : Il permet d'ancrer une vision de développement dans la réalité et d'accompagner l'évolution de l'entreprise qu'elle soit en termes de nature, de taille, d'internationalisation... Nous sommes là pour coacher le dirigeant dans sa réflexion et



Christian Le Tallec, dirigeant de CLT conseil

la définition de ses objectifs à long terme. Le coaching est une technique phare en la matière, car il permet de s'extraire d'une vision court terme pour réfléchir sur le devenir de son entreprise.



CLT Conseil  
COACHING LEARNING TRAINING

Tél. +33 (0)6 88 28 90 40  
contact@clt-conseil.com  
www.clt-conseil.com

## BE ONE TOO !

# Osez être unique, ensemble !

Donner du sens, développer la confiance, libérer la parole... des facteurs clés pour optimiser la performance des organisations, des équipes et des individus. Et, selon Cécile Epron, dirigeante coach de Be One Too !, autant de leviers pour passer du conflit à la co-construction.

### Être « soi-même parmi les autres », est-il plus que jamais stratégique pour l'entreprise ?

**Cécile Epron** : Je le crois vraiment. Depuis 20 ans que je coache les dirigeants, les managers et leurs équipes je vois combien il est important de les accompagner dans la recherche de leur authenticité, leur place, le sens de leur fonction, de leurs enjeux. Et leur permettre d'adopter la bonne posture afin qu'ils incarnent une dynamique véritablement en ligne avec leur personnalité.



Cécile Epron, dirigeante de Be One Too ! : « Il est essentiel de créer, chez chacun, l'envie de passer du tailleur de pierre au bâtsisseur de cathédrale. »

### Donner du sens pour devenir acteur... la clé de voûte de Be One Too ?

**C. E.** : L'une des clés de voûte ! Le management des entreprises a évolué et les nouvelles générations ont de plus en plus besoin de sens, de vision partagée, notamment dans des contextes de pression. Et il est essentiel de créer, chez chacun, l'envie de passer du tailleur de pierre au bâtsisseur de cathédrale. Mon rôle de coach consiste à ancrer les individus

et les groupes dans leurs ressources, à les aider à dépasser leurs propres freins pour

générer des opportunités de réussite. C'est cette mise en mouvement qui les conduit à devenir auteurs et acteurs de leurs challenges en cohérence avec les enjeux de l'entreprise ; elle-même en recherche de nouveaux modèles.

### Pour vous, un coaching réussi est forcément synonyme de résultats ?

**C. E.** : Oui, des résultats à court /moyen terme et durables. Les hommes et les femmes ont naturellement envie de réussir et s'ils s'engagent dans un coaching individuel ou d'équipe c'est pour évoluer, atteindre des objectifs et en voir très vite les effets. Et c'est tout l'art du coaching.



Tél. +33 (0)1 47 20 72 31  
+33 (0)6 64 68 28 41  
cepron@be-one-too.eu  
www.be-one-too.eu

## SYMPHONIES

## Le coaching de dirigeants, un levier de performance

Chez Symphonies, le coach intervient pour accompagner, guider, encourager, mener la personne coachée sur des axes de progrès, et l'aider à atteindre ses objectifs. Cette démarche positive et structurée devient un véritable levier de performance pour l'entreprise.

Le succès de Symphonies, jeune entreprise en pleine expansion sur toute l'Île-de-France, repose sur une méthode évoquée par son nom : mettre en mouvement de façon harmonieuse la diversité des composantes d'une organisation, afin qu'elles fonctionnent ensemble. « En entreprise, nous accompagnons le changement pour permettre aux organisations de franchir les étapes nécessaires à leurs mutations, explique Christine Mingam, sa fondatrice, certifiée RNCP Coach personnel et professionnel, Coach en milieu professionnel et de dirigeants, et titulaire d'un master en Management stratégique des RH. Nous contribuons à garantir la cohérence entre les motivations des personnes coachées, leurs objectifs professionnels et le projet de l'organisation.



Christine Mingam, fondatrice de Symphonies

Nous travaillons pour cela sur le relationnel, la communication, l'organisation, la gestion du temps et des conflits, le stress, la responsabilité, la confiance en soi, la motivation et la performance. »

#### Une démarche structurée

Gestion de projets RH, bilans de parcours, de compétences, pilotage et développement

de la formation professionnelle, démarche RSE... : Symphonies propose une démarche partenariale et pragmatique, orientée ressources et solutions, et aussi des coachings individuels en utilisant des techniques choisies en fonction de la personnalité du coaché, de sa problématique, et des besoins de l'entreprise. Un plan d'intervention détaille les actions à mener, les résultats attendus, et les dates de réalisation. Symphonies offre jusqu'à fin juin une séance de coaching individuel de deux heures, sans engagement.



Tél. +33 (0)6 17 50 29 24  
[c.mingam@symphonies-ap.fr](mailto:c.mingam@symphonies-ap.fr)  
[www.symphonies-ap.fr](http://www.symphonies-ap.fr)

## TAMINE CONSEIL

## Mobiliser les énergies des équipes pour optimiser la performance collective



C'est l'enjeu de l'accompagnement déployé par le cabinet Tamine qui vise à favoriser la création de liens et le développement des talents en stimulant l'énergie. Sylvie Werner, sa dirigeante, revient sur ce coaching humaniste créateur de valeur pour l'entreprise et ses collaborateurs.

#### On ne cesse de parler de performance, qu'elle est votre définition de l'entreprise performante ?

**Sylvie Werner** : Pour moi, c'est d'abord celle qui a compris l'importance et la valeur du sentiment de bien-être de ses collaborateurs et qui permet à ses équipes de travailler tant sur l'approche individuelle, « l'être soi-même » que sur l'approche collective, « l'être ensemble ». Mais aussi, celle qui se met en route pour mobiliser son capital humain vers un objectif commun

de réussite et, surtout, qui a compris que ce chemin offre une véritable opportunité de compétitivité.

#### La performance serait une question de bien-être et d'énergie ?

**S. W.** : Je l'ai maintes fois constaté à l'occasion de mes nombreuses missions menées autour de l'efficacité collective, de la transformation des pratiques managériales et de l'engagement des collaborateurs. Du bien-être naissent la motivation et la passion qui insufflent l'énergie, pilier de la

performance. Et c'est, entre autres, ces indicateurs clés qu'il convient de réactiver. »

#### Comment accompagnez-vous les entreprises ?

**S. W.** : Par du coaching et des ateliers sur mesure de manière à ce que le bien-être soit la source d'une expression créative et libératrice d'énergie positive au service de la performance. Pour cela, dans mes séances de coaching, j'utilise principalement, mais pas seulement, la modélisation symbolique avec comme outil principal le *clean language*, pour accompagner les individus et les groupes.



Tél. +33 (0)6 20 79 36 30  
[sylvie.werner@tamine.fr](mailto:sylvie.werner@tamine.fr)  
[www.tamine.fr](http://www.tamine.fr)

# Recouvrement, affacturage, assurance-crédit...

## De l'art de soigner sa trésorerie

C'est une évidence pour les entreprises en difficulté, mais c'est aussi un enjeu important pour les organisations bien portantes : il faut soigner sa trésorerie pour assurer la pérennité de son activité. L'affacturage et le recouvrement font partie des outils permettant d'éviter que les retards de paiement ou les impayés ne viennent fragiliser l'entreprise.

**L**a conjoncture économique restant particulièrement difficile pour les entreprises, grandes ou petites, avoir recours à un dispositif de type recouvrement ou affacturage permet de réduire les délais de paiement et les impayés pour améliorer son fonds de roulement. Cela peut permettre aussi de mobiliser des ressources pour un investissement urgent à réaliser, voire de réduire ses tâches administratives en optant pour une solution d'externalisation, si le rapport coût/bénéfice le justifie.

Choisir la solution la plus opportune en fonction de la situation et des projets de son entreprise, tel est donc l'un des enjeux primordiaux quand on doit rechercher une solution de trésorerie. C'est aussi un dossier à rouvrir régulièrement, car si à un instant une solution s'impose, les entreprises sont des organismes vivants, dont les besoins évoluent, et quelques mois plus tard une autre solution peut se révéler plus intéressante. Il est donc important de connaître les avantages comparatifs de chaque dispositif.

### Le recouvrement, un art subtil

Le recouvrement est une activité incontournable pour toute entreprise confrontée à un non-respect des délais de paiement de ses factures par ses clients.



**Un dispositif de type recouvrement ou affacturage permet de réduire les délais de paiement et les impayés pour améliorer son fonds de roulement.**

Le recouvrement peut bien entendu être assuré en interne, et pour l'améliorer si besoin il ne faut pas hésiter à faire appel à des prestations de formation. L'enjeu est double : non seulement recouvrir la créance, pour préserver la trésorerie de l'entreprise, mais aussi préserver, voire améliorer la relation clients. Concevoir le recouvrement comme une activité à part entière, qu'elle soit interne ou externalisée, est aussi intéressant pour décharger de cette tâche les commerciaux, qui vont alors pouvoir se consacrer davantage à l'augmentation du chiffre d'affaires.

Externaliser le recouvrement est une solution intéressante quand on ne dispose des ressources suffisantes en interne, ou quand l'on souhaite professionnaliser la démarche. Le recouvrement est en effet un art difficile : il faut obtenir des résultats, tout en préservant les clients. Cela peut passer par de la prévention, avec l'envoi de rappels diplomatique en amont de l'échéance, mais aussi par la persuasion, en usant de pressions progressives pouvant aller jusqu'à la mise en demeure préalable à une éventuelle procédure. Dans tous les cas, des procédures personnalisées

pour chaque client, allient le courrier et le contact direct et suivi, vaudront mieux que des relances industrialisées. Il faut également être vigilant au niveau de recouvrement attendu : plus il est élevé, plus l'organisme de recouvrement devra s'efforcer d'obtenir des résultats avec chaque client débiteur, et devra donc manier subtilement les outils à sa disposition. Ce qui n'en sera que meilleur pour la relation clients.

### L'affacturage, rapide et efficace

Longtemps considéré comme le dernier recours de sociétés en difficultés financières, l'affacturage est aujourd'hui un outil souple au service des entreprises. Le principe est simple : l'entreprise cède ses créances à l'affacteur, ou factor, et récupère donc en cash l'équivalent de \*\*\*



••• ces créances, moins la commission du factor et une éventuelle retenue de garantie. Le règlement des factures peut donc avoir lieu dès leur émission. L'avantage est évident : c'est une solution qui permet de redresser rapidement la trésorerie de l'entreprise, que l'on peut donc privilégier en cas d'urgence, pour le court/moyen terme. En période de difficultés, cela permet aussi de se concentrer sur ses priorités en se dégageant des

problématiques de recouvrement, puisque c'est le factor qui est en situation de devoir récupérer la créance. Cette solution, de plus en plus utilisée, demande seulement quelques précautions de bon sens. D'abord négocier au mieux la commission du factor, en la comparant à d'autres solutions de trésorerie proposées par des concurrents. Ensuite, ne pas s'engager sur du long terme, car cette solution d'urgence, souvent

## L'AFFACTURAGE POUR EXPORTER ?

L'affacturage peut aussi être une solution à l'export, une activité dont le risque est lié d'une part à la plus grande difficulté à connaître la solvabilité et la réputation de ses clients, et d'autre part à la méconnaissance des juridictions étrangères en cas de litige sur des créances.

L'affacturage export apporte un financement en euros ou en devises locales des créances cédées, une externalisation des dispositifs de relance et de recouvrement, ainsi qu'une expertise pour analyser la solvabilité d'acheteurs étrangers. « Cette offre répond en tous points aux besoins des clients qui se développent à l'international, souligne Eugénie Aurange, directrice du développement des marchés d'Eurofactor, la marque affacturage de Crédit Agricole Leasing & Factoring. Et avec le développement de leurs opérations à l'international, les entreprises sont de plus en plus à la recherche de contrats pan-européens qui leur permettent de signer un contrat global pour toutes leurs filiales, au lieu d'un contrat pour chaque filiale. »

plus onéreuse, peut être remplacée par d'autres dès que la situation de l'entreprise s'améliore. Enfin, se garantir que les méthodes de recouvrement utilisées par le factor ou ses partenaires ne vont pas nuire

à la relation client, puisque ce sont bien vos clients qui auront affaire au factor et à ses partenaires pour régler les factures qu'ils ont chez vous. Pour mettre en place un contrat d'affacturage, •••

## EOS CREDIREC

### Le recouvrement à visage humain

À la croisée des valeurs d'écoute et de souplesse, sans délaisser pour autant la rigueur, la qualité et la fiabilité, EOS Credirec développe une expertise aussi innovante qu'atypique en matière de recouvrement et d'acquisition de créances.

« **W**ith head and heart in finance ». Plus qu'une devise, cette formule caractérise parfaitement l'approche humaine développée quotidiennement par EOS Credirec, spécialiste du recouvrement et de l'acquisition de créances. N° 2 du secteur au niveau français, cette filiale du groupe EOS intervient auprès des banques, spécialistes du crédit à la consommation, entreprises de service public, sociétés d'assurances, de télécoms, de crédit bail, pour racheter et recouvrer leurs créances civiles ou com-



Nathalie Lameyre, présidente d'EOS Credirec

**« 95 % de nos opérations se concluent à l'amiable »**

merciales, tant pour son propre compte, que pour le compte de tiers.

#### Recherche de solutions à l'amiable.

« Nous sommes avant tout des négociateurs qui privilient l'échange et non de simples recouvreurs de créances, très attachés à la déontologie, pour protéger l'image de nos clients. 95 % de nos opérations se concluent à l'amiable, c'est le fondement

même de notre métier » commente Nathalie Lameyre, dirigeante d'EOS Credirec. Effectivement, cet opérateur met un point d'honneur à toujours rechercher des solutions à l'amiable pour privilier la discussion et la compréhension dans le traitement de toutes ses solutions élaborées sur-mesure : négociation précontentieuse, initiation et suivi des procédures judiciaires, recouvrement d'anciennes créances, retour à meilleure fortune, recherche de coordonnées de débiteurs avec sa filiale agréée SIP, ou enfin la quête de débiteurs partis à l'étranger, grâce à son service de recouvrement transfrontalier, un réseau lui aussi unique en son genre.



Tél. +33 (0)1 53 86 16 73  
[commercial@eos-credirec.com](mailto:commercial@eos-credirec.com)  
[www.eos-credirec.com](http://www.eos-credirec.com)

## AU GROUP

# Le poste clients est incontournable pour financer le développement de toutes les entreprises !

Optimiser le poste clients, c'est le métier d'AU GROUP courtier indépendant pour qui la mobilisation des créances commerciales permet plus que jamais de répondre aux besoins de financement court terme des entreprises avec des solutions sur mesure.

Dans une période de tension économique, les liquidités sont paradoxalement abondantes. Le véritable enjeu du moment pour les dirigeants d'entreprises est davantage la diversification et la pérennisation de leurs sources de financement court terme que l'accès au cash en lui-même. Dans ce contexte, l'affacturage constitue une véritable alternative. Matthieu Arnoux qui chez AU GROUP conseille les entreprises dans la définition et la mise en œuvre de leur projet de financement insiste sur le caractère particulièrement dynamique des solutions d'affacturage actuellement disponibles : « le poste clients est un actif souvent mal exploité par l'entreprise qui lui permet pourtant de structurer son BFR ». Surtout, l'image négative qui collait à l'affacturage et qui donnait l'impression aux clients de l'entreprise utilisatrice de cette solution qu'elle était dans une situation économique préoccupante n'est plus d'actualité. Pour l'essentiel observe Matthieu Arnoux, « les entreprises qui font le choix de l'affacturage vont bien. En outre on assiste depuis quelques années à une montée en gamme de la taille des entreprises utilisatrices. Nous sommes passés d'un marché essentiellement orienté TPE/PME à un marché qui s'est ouvert aux ETI et aux corporates ».



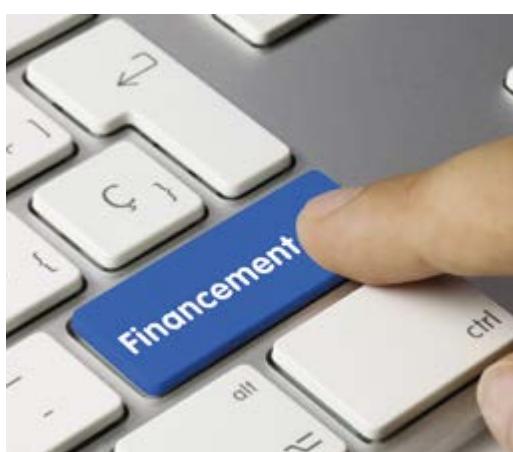
Matthieu Arnoux, responsable grands comptes finance chez AU GROUP

**« Le poste clients est un actif souvent mal exploité par l'entreprise qui lui permet pourtant de structurer son BFR »**

françaises et européennes d'un groupe ou encore d'optimiser la présentation du bilan dans une approche déconsolitante. De plus l'émergence des fintechs qui sont en passe de devenir des nouveaux acteurs du financement des créances commerciales devrait continuer à booster le marché.

### Bien comprendre l'activité de l'entreprise pour bien financer

Selectionner un factor n'a rien d'évident. Chez AU GROUP, on constate que les entreprises ont un vrai besoin de pédagogie et d'accompagnement sur le choix du partenaire et la définition de la solution à mettre en œuvre. Au-delà, c'est surtout la compréhension par le factor du métier de l'entreprise et de ses contraintes qui fait le succès de l'opération. Typiquement le processus de facturation, le recours à la sous-traitance ou le niveau des non valeurs comme les avoirs pourront être de nature à réduire l'enveloppe de financement et donc à rendre le programme d'affacturage contre-productif. Anticiper l'étude et la mise en place du contrat d'affacturage, consulter plusieurs factors et comparer les offres au-delà des simples aspects tarifaires font partie des bonnes pratiques !



Les factors sont presque tous des filiales de banques, les activités d'affacturage de l'un des derniers acteurs indépendants GE Capital devant être repris très prochainement par le Crédit Mutuel. Cela n'est pas sans impact pour les entreprises. Selon Matthieu Arnoux, « il faut veiller à ce que la qualité et la maîtrise des créances commerciales soient bien prises en considération pour optimiser au maximum le levier de cash. L'approche opérationnelle doit l'emporter sur une vision essentiellement fondée sur la qualité du bilan. L'affacturage n'est pas un concours bancaire classique ! ». S'agissant des produits disponibles, l'affacturage est résolument multiforme. Les offres des factors ne font que s'étoffer permettant de prendre en considération le chiffre d'affaires domestique et export, d'intégrer dans un même programme plusieurs filiales



GARANTIE, FINANCEMENT & GESTION DU CRÉDIT-CLIENTS

Tél. + 33 (0)1 42 66 66 46  
[info@au-group.com](mailto:info@au-group.com)  
[www.au-group.com](http://www.au-group.com)

••• le factor va analyser le poste clients de l'entreprise, sa composition, la solvabilité attendue de chacun des clients dont il générera les créances, et le montant de sa commission dépendra également de l'en-cours de factures qui lui sera confié pour chaque client. Bien entendu, le coût ne sera pas le même en fonction de qui, de l'entreprise ou du factor, assume le risque d'impayés au terme des procédures de relance prévues.

### L'assurance-crédit

La question du risque est en effet déterminante, et les factors proposent pour cela des solutions dédiées, appelées assurance-crédit, qui permettent d'éviter le risque d'insolvabilité des clients, mais ne prévoient pas de financement des factures, contrairement à l'affacturage. Le factor va alors mettre en place des dispositifs



### Se garantir que les méthodes de recouvrement utilisées par le factor ou ses partenaires ne vont pas nuire à la relation client.

de prévention des risques (connaissance des clients, propositions d'adaptation des conditions de paiement, etc.)

et apporter sa garantie contre les impayés, une garantie qui peut aller jusqu'à 100 %. Il pourra également proposer

des services de recouvrement et de gestion des impayés. Les solutions d'amélioration de la gestion du poste clients et de la trésorerie ne manquent donc pas, et il faut bien peser les avantages et inconvénients de chacune, en fonction de la situation de l'entreprise, pour faire appel au bon partenaire au bon moment ! ●



**ABN AMRO Commercial Finance**



# Financer vos ambitions

**Le financement de votre entreprise est plus proche que vous le pensez**  
Véritable partenaire de votre entreprise, nous vous accompagnons à toutes les étapes du cycle de vie : développement des activités, transmission, retournement. Avec le Financement de Balance d'ABN AMRO Commercial Finance, votre entreprise bénéficie de l'expertise reconnue de nos équipes. Cette solution souple s'adapte parfaitement à son organisation et permet à votre entreprise de conserver la gestion complète de son poste clients.

**ABN AMRO Commercial Finance, fournisseur de solutions de financement sur mesure et innovantes**  
Filière du groupe ABN AMRO, ABN AMRO Commercial Finance, spécialisé dans le financement et l'optimisation du BFR, est présent en France à Paris et en région. Avec plus de 2 000 clients, ABN AMRO Commercial Finance est fortement implanté dans 4 pays : Allemagne, France, Pays-Bas, Royaume-Uni et dans le reste du monde au travers de son appartenance aux réseaux internationaux (FCI et IFG).

## ARCA CONSEIL

# La force de l'analyse, l'expertise de l'investigation

Leader de l'Enquête et de l'Investigation en France et à l'International, ARCA CONSEIL possède deux Pôles dédiés aux Directions Générales d'entreprises : « Affaires Spéciales et Internationales » et « Intelligence Économique ». Sa vocation : assister ses clients dans leur prise de décisions stratégiques [préventif ou contentieux].



Samy Benarroch, Président

## Pourquoi est-il opportun d'avoir recours à une société d'enquêtes ?

**Samy Benarroch** : Leader de l'investigation patrimoniale, nous avons étendu au fil des ans notre champ d'intervention à l'investigation commerciale et financière sur les entreprises (analyse des risques financiers, assistance dans la négociation, aide à la détection de fraude...), pour développer une expertise spécifique en matière d'Intelligence Économique et Concurrentielle. Nous réalisons des enquêtes pointues « orientées preuves » pour aider nos clients (entreprises et dirigeants) à résoudre des situations délicates : concurrence déloyale, défense dans un environnement hostile, détournement d'actifs...

## Quelles réponses en dehors des frontières françaises ?

**S. B.** : Avec un réseau mondial d'enquêteurs multilingues, les frontières n'existent plus pour ARCA Conseil. Nous sommes d'ailleurs membre actif des 2 principales associations internationales d'enquêteurs : W.A.D. (World Association of Detectives) et A.B.I. (Association of British Investigators)

## Pôle « Affaires Spéciales et Internationales » : l'exception est notre quotidien

### Les entreprises doivent répondre à une réglementation toujours plus drastique. Comment les accompagnez-vous dans ce nouveau contexte ?

**S. B.** : Par le recueil et l'analyse d'informations des plus simples aux plus délicates, pour ainsi les guider dans leurs décisions. En effet, notre statut d'Agent de Recherches Privées (A.R.P.) nous confère également des possibilités de recherches et d'investigations extrêmement étendues pour faire aboutir une mission, ce quelle que soit la difficulté ou la zone géographique.

La veille effectuée sur les textes législatifs, réglementaires et la jurisprudence nous permettent d'être force de proposition et de présenter une méthodologie de recherche inattaquable.

### En quoi votre offre constitue-t-elle une véritable valeur ajoutée ?

**S. B.** : Le recueil d'informations fiables est devenu un vrai enjeu pour préserver la pérennité d'une entreprise et favoriser son expansion. Notre valeur ajoutée est donc avant tout d'obtenir tout type d'information en temps réel.

### Dans quel cadre agissez-vous ?

**S. B.** : Nous intervenons à toutes les étapes du Risque Client et réalisons des enquêtes préventives (implantation à l'étranger, recherche de partenaire, rapprochement avec une société...) ou des enquêtes curatives (litige avec un client, créance à recouvrer)

## Quelles informations pouvez-vous obtenir ?

**S. B.** : Une analyse quantitative : analyse bancaire et financière, valeur du patrimoine immobilier, opinion des principaux fournisseurs et des clients, réputation et honorabilité, respect des engagements... Une analyse qualitative d'éléments immatériels : capacité du dirigeant à gérer l'entreprise, existence éventuelle de mouvements sociaux, qualité des brevets déposés, dynamisme de l'équipe commerciale, innovation produits, image et réputation, cercles d'influence et réseaux d'affaires... ARCA Conseil réalise également des investigations pour localiser les débiteurs, rechercher leurs actifs saisissables, détecter et évaluer leur patrimoine...

## De quelle organisation disposez-vous pour gérer ce type de demande ?

**S. B.** : Notre Pôle « Affaires Spéciales et Internationales » regroupe une équipe composée d'analystes issus du monde de l'intelligence Économique, d'enquêteurs experts (plus de 20 ans d'expérience), d'un réseau unique et de chefs de missions rompus à gérer les situations les plus complexes. Chaque demande fait l'objet d'une analyse préalable et d'un devis argumenté, précisant, également, le délai. Notre Pôle détecte « l'information décisive » dans le respect absolu de la loi.



12 rue Saint Fiacre - 75002 Paris  
Tél. +33 (0)1 40 26 58 58  
contact-arca@arca.fr  
www.arca.fr

## CREDITSAFE

## L'information financière, le nerf de la guerre

1<sup>er</sup> réseau mondial d'information financière et commerciale, avec 190 millions de rapports en ligne, Creditsafe est le partenaire indispensable de tout dirigeant désireux de connaître la solvabilité d'un partenaire et d'optimiser ses rentrées de cash.

**É**valuer en un clic, la santé financière et la solvabilité d'une entreprise, tout en s'appuyant sur des informations de haute fiabilité, c'est le challenge que relève avec succès depuis 1997, le groupe indépendant Creditsafe. Le leader mondial de l'information financière et commerciale, en croissance de CA de 24 % en 2015, met à disposition de ses 100 000 clients (12 500 en France) les rapports de 190 millions d'entreprises actives présentes dans 51 pays : « Notre objectif, donner aux entreprises une vision à 360° pour les aider à prendre les meilleures décisions stratégiques et de gestion commerciale », souligne, Damien Barthélémy, directeur général de Creditsafe.



### De l'outil d'aide à la décision à l'optimisation des rentrées de trésorerie

Score de prédition de défaillance, limite de crédit et même comportements de paiement, ou encore priviléges... autant d'informations concrètes que Creditsafe

propose, dans des outils de suivi et de visualisation interactifs et simples d'utilisation. Les données de comportement de paiement (3D Ledger), dont Creditsafe se targue d'avoir le plus grand nombre sur le marché, sont collectées via un nouveau système de partage par les sociétés clientes et permet à la fois d'agir en amont des impayés, et d'optimiser les stratégies d'affacturage et de recouvrement.

Des outils qui s'avèrent donc particulièrement précieux, tant pour les groupes, que pour les petites et moyennes entreprises, pour lesquelles la rentrée rapide de cash est toujours une question de survie.

# creditsafe

[www.creditsafe.fr](http://www.creditsafe.fr)  
Malika / Samuel pour une démo  
0 810 60 03 97  
[contact@creditsafe.fr](mailto:contact@creditsafe.fr)

## FINEXKAP

## Cash contre créances en mode 2.0

À la différence de l'affacturage classique, le groupe Finexkap mise sur les nouvelles technologies pour proposer aux entreprises le rachat de leurs factures en attente de paiement. Un modèle souple, rapide, efficace et surtout totalement inédit en France.

**D**ifficultés pour financer la croissance de son activité ? Retard de paiement systématique d'une partie de la clientèle ? Tensions au niveau de la trésorerie ? La solution à tous ces problèmes a un nom : Finexkap. Cette plateforme de financement de trésorerie, propose une solution dématérialisée totalement inédite en France, qui permet aux entreprises de céder leurs créances commerciales contre une avance de trésorerie. « Avec cette solution 100 % web, nous démocratisons l'accès au financement en transformant en cash les factures de nos clients, et ce, en un temps record », se félicite Cédric Teissier, dirigeant de Finexkap.

**« Nous démocratisons l'accès au financement en transformant en cash les factures de nos clients, et ce, en un temps record ».**

### Réponse en 48 heures

Concrètement, une entreprise désireuse de céder ses factures en attente de paiement, s'inscrit sur le site de Finexkap, avec son numéro SIREN et son mail. Elle dépose ses factures sur la plateforme et 48 heures plus tard, le temps que des algorithmes de notations, puis une équipe d'experts, évaluent sa solvabilité, elle reçoit une réponse. Si la société est éligible, une offre d'achat



Cédric Teissier, dirigeant de Finexkap

pour racheter ses créances, lui est proposée, sans engagement, ni caution, sans aucune demande de garanties personnelles et sans le moindre rendez-vous physique. Au final, le groupe Finexkap préleva une commission comprise entre 1 % et 4 % de la valeur des factures cédées. À ce jour, le groupe Finexkap a financé 30 millions d'euros de factures auprès des TPE et PME.



# FINEXKAP

Service commercial :  
Tél. +33 [0]1 84 17 85 37  
[info@finexkap.com](mailto:info@finexkap.com)  
[www.finexkap.com](http://www.finexkap.com)



AFFACTURAGE

# DONNEZ DU SOUFFLE À VOTRE ACTIVITÉ EN FINANÇANT VOS FACTURES SOUS 24H\*

Bénéficiez du financement de vos factures clients en étant protégé contre le risque d'insolvabilité de vos clients. Libéré du recouvrement de vos factures, vous pouvez vous concentrer sur le développement de votre activité.

 **EUROFACTOR**  
GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

[www.eurofactor.com](http://www.eurofactor.com)

\* Sous réserve de la conformité des factures et du respect des conditions contractuelles. Performances constatées en 2015 sur le portefeuille : 88.7% des remises sont traitées et financées en 24h. (source société)

# Sécurité en entreprise

## Physique ou informatique, la sécurité est une priorité !

Les entreprises doivent appréhender aujourd’hui la sécurité sur un double front : celui de la sécurité physique de leurs clients, personnels, biens et équipements, et celui de la sécurité de leur système d’information. Un challenge considérable, pour lequel il faut savoir faire appel aux bons partenaires.

**A**vec l’essor des nouvelles technologies, l’évolution des moyens mobilisables pour la sécurité physique des biens et des personnes connaît une accélération spectaculaire. À tel point que les moyens techniques mis en place peuvent servir d’autres besoins de l’entreprise, comme le marketing ou la logistique.

La priorité des entreprises est de sécuriser les biens et les personnes, tout en luttant contre le vol et les dégradations de leurs marchandises stockées. Les solutions proposées par les professionnels sont pour cela de plus en plus performantes : détection des intrusions avant qu'il n'y ait pénétration à l'intérieur du site, amélioration de la qualité des images pour identifier à coup sûr les personnes responsables de délits, automatisation des alertes qui permettent de ne pas avoir à



mobiliser du personnel pour scruter en permanence les écrans, le système envoyant les images instantanément sur les smartphones des personnes d’astreinte, etc.

### Question de confiance

Parmi les solutions en plein développement, citons par exemple la reconnaissance faciale, qui sera déterminante

en termes de contrôle d'accès et de pertinence des alertes intrusion. Les évolutions dans le domaine de la sécurité physique sont si rapides qu'elles méritent d'être étudiées régulièrement afin que que l'entreprise soit sûre de bénéficier du meilleur service au meilleur coût. La notion de meilleur service pouvant se résumer à un service reposant sur un haut niveau de

confiance, primordial lorsque l'on va confier sa sécurité à un partenaire ou à un fournisseur. Quels sont alors les critères à prendre en compte ?

« La confiance s’instaure en fonction de critères simples, estime Fabrice Tisseur, Directeur commercial d’Anaveo, concepteur de solutions de vidéosurveillance et anti-intrusion clés en mains. D’abord le sérieux de l’entreprise, qui doit avoir une structure à minima significative et des références. Ensuite, la pertinence de ses solutions : ont-elles fait leurs preuves, et qui peut en témoigner ? Enfin, la qualité de son service après-vente, et sa capacité à accompagner ses clients dans le temps grâce à l’évolution de ses solutions. »

Cette évolutivité des solutions est importante pour bénéficier des derniers progrès techniques et utiliser par exemple les caméras de ...

**GUARDIO**

## La sécurité facile, en un clic

**L**a société propose un service en ligne de réservation de prestations de sécurité, instantané et partout en France. Vous avez besoin d'un agent de sécurité pour quelques heures ou quelques jours, sans savoir par où commencer ? Filez découvrir la plateforme web et mobile de mise en relation Guardio. La start-up, labellisée French Tech, déboule sur le secteur de la surveillance humaine, en proposant transparence et simplicité de

service. Elle met à disposition des professionnels et particuliers en besoin de sécurité physique un panel de prestataires spécialisés, strictement sélectionnés en regard de la réglementation et de leurs références, dans 20 villes en France. Tout est fait pour offrir une expérience d'utilisation optimale : l'ergonomie du site est simplissime, la réservation instantanée et le paiement sécurisé, en fin de mission. Les usagers peuvent noter leur prestataire

et les sociétés de sécurité ont un paiement garanti. Service disponible 7j/7-24 h/24 et en deux heures



Guardio

Tél. +33 (0)1 76 40 00 26  
[bonjour@guardio.fr](mailto:bonjour@guardio.fr)  
[www.guardio.fr](http://www.guardio.fr)

HID

# Avec HID GLOBAL, une application mobile simplifie grandement la sécurité en entreprise

En conciliant commodité et sécurité, HID Global, leader mondial dans les solutions d'identification sécurisée, révolutionne le marché du contrôle d'accès en proposant une solution innovante, permettant à l'entreprise de gérer les accès physiques avec des appareils mobiles.

**S**écurisation des bureaux, accès au système d'information ou sécurisation des données... Au fil du temps, les entreprises ont vu se démultiplier les supports d'identification et de contrôle d'accès (cartes, badges, clés...). Aujourd'hui, dans un contexte mondialisé de mobilité accrue, elles sont contraintes de rationaliser la gestion de leur parc d'identifiants, surtout si elles ne veulent pas perdre en flexibilité. Une seule solution : mettre en place de nouvelles procédures qui permettent de conjuguer sécurité et commodité pour les systèmes de contrôles d'accès, en faisant cohabiter sur un même et unique support différentes fonctionnalités, tant associées que complémentaires, pour accéder aux parkings, aux bâtiments, mais aussi aux données et applications de l'entreprise.

## Poids lourd mondial en matière de sécurité

Utopique ? Non, car cette solution existe déjà, elle s'appelle HID Mobile Access. « Avec cette solution à la pointe de la technologie et totalement innovante, nous avons franchi une nouvelle étape dans l'évolution du contrôle d'accès », se félicite Steven Commander, Responsable Marché chez HID Global. Leader mondial dans le développement des solutions d'identification sécurisée (authentification et gestion des identités, impression et personnalisation de cartes, serveurs d'authentification, gestion de visiteurs...), HID Global est une filiale du groupe ASSA ABLOY implantée dans plus d'une centaine de pays.



**« Avec cette solution à la pointe de la technologie et totalement innovante, nous avons franchi une nouvelle étape dans l'évolution du contrôle d'accès »**

**Steven Commander**, Responsable Marché chez HID Global

## L'application Seos ou la sécurité optimale

Fini les badges et les cartes d'accès. Il suffit désormais à un collaborateur de faire un simple mouvement de smartphone devant un lecteur positionné à l'entrée d'un bâtiment pour déclencher l'ouverture des portes afin de pénétrer en toute quiétude dans son espace de travail. HID Mobile Access est basé sur l'application Seos, une technologie qui s'est aujourd'hui imposée comme la référence mondiale en termes de fiabilité et de confidentialité pour la communication d'informations d'identification sécurisée. Seos, qui fournit un niveau de sécurité maximal, est utilisé par le gouvernement des Etats Unis et différentes organisations mondiales pour chiffrer des données confidentielles.

## Gamme élargie de possibilités

Compatible avec les technologies Bluetooth Smart et NFC (communication de données sans contact), HID Mobile Access étend les fonctionnalités du contrôle d'accès aux smartphones, mais aussi aux

tablettes, bracelets connectés ou clés USB par exemple. Solution mobile pure ou intégrée à un système déjà existant de contrôle d'accès basé sur l'utilisation de cartes, elle a la capacité de prendre en charge tout type d'équipement mobile. En plus d'ouvrir des portes, HID Mobile Access offre une gamme de possibilités d'usages hors du commun : ouverture de verrous électriques, impression de documents, aide à la gestion horaire, accès à la borne de recharge d'un véhicule électrique...

Pour les administrateurs, le portail HID Mobile Access met à leur disposition une interface aussi simple que conviviale pour gérer et déployer les différentes utilisations de cette solution, tout en centralisant d'un simple clic la gestion des accès physiques ou virtuels.



scommander@hidglobal.com  
www.hidglobal.fr



••• surveillance à d'autres fins que la sécurité. Elles peuvent permettre d'étudier, pour les optimiser, les déplacements des équipes dans un entrepôt. En magasin, elles peuvent aussi être équipées de logiciels adaptés, de heatmapping par exemple, pour étudier les déplacements de la clientèle entre les rayons, repérer les endroits de grand passage, évaluer l'attractivité de la mise en rayons, améliorer la disposition des gondoles, ou encore

positionner stratégiquement les produits à vendre en priorité. Les applications possibles sont sans limite.

### La cybersécurité, un enjeu clé

Mais la sécurité n'est pas que physique, elle est aussi informatique. Il est aujourd'hui évident que les systèmes informatiques des entreprises ont atteint un tel niveau d'importance stratégique que leur cybersécurité est une priorité absolue. Il suffit pour s'en convaincre d'imaginer ce qu'il adviendrait de n'importe quelle entreprise dont toute l'informatique serait en panne. L'enjeu est d'être en mesure de limiter au maximum la présence de vulnérabilités et de garantir que, dans le temps, le niveau de sécurité atteint va se maintenir face à l'évolution des risques. Pour cela, il s'agit de mettre en place

une démarche systématique d'analyse et de cartographie des risques. « L'entreprise doit disposer à tout moment d'une vision à 360° et toujours actualisée du niveau de sécurité de son système informatique, explique Jean Larroumets, Directeur Général d'Egerie Software. Souvent, la difficulté ne réside pas dans la mise en place des mesures de sécurité elles-mêmes (firewall, antivirus, procédure de sécurisation des composants, sauvegarde, etc.) car les équipes savent faire, mais dans l'assurance que les mesures mises en place couvrent tous les risques et qu'elles répondent précisément et continuellement aux menaces et vulnérabilités actuelles et futures. »

Pour ne jamais laisser de faille dans son système de sécurité, tous les risques doivent être pris en compte. Il faut se

prémunir des carences, c'est-à-dire de l'absence de mise en place d'une mesure nécessaire. Il faut aussi réduire, grâce notamment à la formation, le risque de négligences de la part des administrateurs, mais aussi des utilisateurs, qui doivent savoir comment repérer par exemple une pièce jointe compromise. Et il faut enfin se protéger des malveillances, qui peuvent être le fait de pirates ou de concurrents. Les techniques ne manquent pas : phishing, mails piégés ciblés, usurpation de comptes, attaques d'applications web, commandes à distance après rebonds multiples, ransomware, intrusion de proximité sur les smartphones, attaque en déni de service... La cybersécurité est bien une affaire de spécialistes, et les enjeux sont tels que le choix du bon prestataire peut se révéler stratégique pour l'entreprise. ●

## AXIS COMMUNICATIONS

# Axis : au-delà de la vidéosurveillance

Leader historique de la vidéosurveillance numérique, Axis Communications est le premier fabricant de caméras IP pour les entreprises. Depuis plus de vingt ans, Axis répond aux exigences de ses clients de tous secteurs grâce à son réseau de partenaires installateurs et intégrateurs. Reconnu pour la qualité de ses produits, Axis offre aujourd'hui des solutions et services adaptés aux contraintes de sécurité auxquelles font quotidiennement face les entreprises.

Axis innove grâce à des systèmes de vidéo intelligents capables d'embarquer des technologies comme le comptage de personne, la détection de plaques d'immatriculation, le heatmapping ou la reconnaissance faciale, etc. La caméra



n'a plus seulement un rôle sécuritaire mais permet également une optimisation des processus marketing, logistiques ou production. « Notre innovation permanente nous permet de développer des approches verticales, par des solutions spécifiquement adaptées à chaque marché », indique Laurent Caro, Directeur des Comptes Stratégiques pour l'Europe du Sud.

Axis se différencie par une expertise unique issue de l'informatique et du monde de la sécurité dans le domaine de la vidéo.

**« Notre innovation permanente nous permet de développer des approches verticales, par des solutions spécifiquement adaptées à chaque marché. »**

Grâce à la combinaison de ces deux pôles de compétences, les équipes avant-vente, techniques, commerciales et marketing sont à même d'accompagner les projets de clients finaux et intégrateurs. « La force d'Axis est d'apporter toute sa capacité de conseil et de formation à ses clients », précise Laurent Caro.

**AXIS**  
COMMUNICATIONS  
Tél. +33 [0]1 40 96 69 00  
contact-fr@axis.com  
www.axis.com

## EGERIE SOFTWARE

# Des logiciels agiles et exclusifs pour piloter la cybersécurité de votre entreprise

Parce que le système d'information, les données et plus largement l'écosystème numérique d'une entreprise sont plus que jamais stratégiques, la nécessité de les piloter efficacement et de manière sécurisée s'impose à tous les décideurs. EGERIE Software s'emploie à proposer les bons outils informatiques.

Interview avec Jean Larroumets, Directeur Général d'EGERIE SOFTWARE

### EGERIE SOFTWARE, la filiale éditrice du groupe FIDENS a été créée début 2016. Qu'est-ce que cela va permettre ?

Expert de la Cybersécurité depuis plus de 15 ans auprès de plus de 1 000 références, nous étions vraiment conscients des besoins terrains de nos clients. Il s'est presque imposé à nous de créer nos propres logiciels pour répondre précisément et spécifiquement à leurs attentes car aucune solution existante n'y répondaient. Dissocier les deux métiers – conseil et édition – va permettre de dynamiser la commercialisation de nos produits, via EGERIE Software. Nous concluons aussi des partenariats avec des cabinets spécialisés pour intégrer nos solutions en France et à l'international. 80 clients, dont de très grands comptes, utilisent déjà nos logiciels. L'obtention du Label France Cybersecurity, début 2016, est venue souligner la qualité de notre solution et sa pertinence.

### Quels sont les outils de gestion des risques que vous proposez ?

Nous avons 2 logiciels complémentaires : RiskManager et PrivacyManager.

RiskManager, notre produit phare, permet aux entreprises de piloter leur cybersécurité grâce à un process intégré d'industrialisation de leur méthode d'analyse du risque, en gérant, cartographiant, auto-diagnosticant, construisant et visualisant des indicateurs de performances à la demande. Toutes les menaces, expositions aux risques et vulnérabilités sont identifiées et gérées, conformément aux normes et réglementations concernées. Cela permet de donner des clés aux dirigeants, pour qu'ils arbitrent. Maîtriser sa cybersécurité permet une vraie sérénité dans la conduite de son activité. PrivacyManager, va permettre aux entreprises de protéger les données à caractère personnel. C'est un sujet important car



**« Maîtriser sa cybersécurité permet une vraie sérénité dans la conduite de son activité. »**

le nouveau règlement européen (Règlement Général sur la Protection des Données), sorti en avril 2016, durcit fortement les exigences de maîtrise de leur sécurité et les pénalités, en cas de non-conformité.

### Quelles sont leurs originalités, en termes d'ergonomie et d'usage ?

RiskManager et PrivacyManager sont conçus pour répondre aux besoins de tous les services potentiellement utilisateurs – opérateurs techniques, directions métier, direction financière, direction générale – en s'adaptant aux capacités d'utilisation de chacun. On est très loin des tableurs classiques, jusqu'ici utilisés ! Nos logiciels fournissent des tableaux de bord et des indicateurs pointus, à même d'offrir une vision d'ensemble et de traiter de manière centralisée tous les signaux de menace, à tous les échelons (technique, procédural, humain, etc.).

### Comment s'adaptent vos solutions suivant vos clientèles ?

Nos deux solutions sont pré-paramétrées et s'adaptent parfaitement aux contraintes métiers et aux profils des différents

utilisateurs. Chaque secteur, tel la banque ou la Défense, ont des réglementations propres, qu'il est possible d'intégrer aux bases de connaissances existantes. Certains clients plus matures sur le sujet cybersécurité, ont leurs propres référentiels. et nous les aidons à être plus efficace. Mais nos logiciels jouent également un rôle de « guide accompagnateur », pour des entreprises moins outillées. Tout le monde doit pouvoir s'approprier l'outil et gagner en performance, avec son usage. D'autant que plusieurs acteurs peuvent y avoir recours en interne, des services techniques à la direction générale. L'évolution des logiciels s'appuie sur l'état de l'art des méthodes d'analyse, ainsi que sur un club d'utilisateurs référents, ce qui permet d'offrir une solution toujours optimale.



**EGERIE  
SOFTWARE**

**3 agences : Paris, Lyon, Toulon**  
Tél. +33 (0)1 43 87 70 28  
contact@egerie-software.com  
www.egerie-software.com

**SECURYMIND**

# L'excellence d'une sûreté globale et réfléchie

**Le cabinet-conseil créé en 2008, spécialisé en sûreté des sites et systèmes d'informations, s'appuie sur des méthodologies éprouvées, largement reconnues par des accréditations de haut niveau, en particulier au ministère de la Défense et des Transports.**

**L**a quinzaine de consultants de l'équipe Securymind forme une task-force de premier plan en matière de sécurité. Tous diplômés de l'enseignement supérieur, ils sont pour la plupart issus des services de l'État français, un gage de compétences et une garantie de fiabilité voulu par le fondateur de la société, Luc Alloin. Lui-même ancien officier des forces spéciales, il applique une discipline méthodologique stricte et une approche globale fondées sur l'appréciation fine de la menace. « Nous ne parlons pas de protection, mais de menace et de sûreté. Nous sommes en amont des solutions ». Cette approche par analyse du risque est plébiscitée par la clientèle du cabinet-conseil, constituée d'entités publiques, de grands groupes du CAC 40 et de PME.

**Défensif et offensif**

Securymind se distingue notamment en proposant à la fois de travailler sur la sûreté physique des sites, des personnes et des systèmes d'informations. « Les dirigeants ont actuellement une grosse problématique pour identifier la surface d'attaque de leur activité » indique Luc Alloin, qui souhaite pouvoir amener son expertise des sites critiques (SAIV et ISPS) et des activités

à caractère stratégiques. Celle-ci s'appuie entre autre sur les travaux de prospective réalisés, qui alimentent ses équipes des pôles sécurité des SI et contre-ingérence.

Réfléchir et agir. Le cabinet apporte son conseil aux dirigeants, pour élaborer leurs politiques de sûreté. Par ailleurs, aux approches défensives (audits, hide and seek), Securymind ajoute une culture du test offensif (intrusions, approche red team), afin de mettre à l'épreuve les stratégies de sécurité déployées.

Ces savoir-faire sont également exploités via des formations ciblées pour ses clients, des projets R&D de « niche » et des outils développés en propre.

**secu***rmind*  
STRATÉGIES DE PROTECTION

Tél. +33 (0)1 44 51 79 42  
contact@securmind.com  
www.securmind.com

**ANAVEO**

# GlobalSecure : La solution intégrée de sécurité

**La solution GlobalSecure d'Anaveo, leader français de la vidéosurveillance, permet de piloter parfaitement la vidéo, l'alarme, le contrôle d'accès et la télésurveillance d'un site depuis un seul écran, et « pousse » directement les alertes sur le PC/Smartphone/Tablette du client.**

**G**lobalSecure est un logiciel de supervision simple et ergonomique permettant aux différents modules de sécurité électronique d'un site de communiquer entre eux. « Cette supervision sans égale sur son marché va permettre la parfaite gestion des événements, et ce localement ou à distance, explique Fabrice Tisseur, Directeur Commercial d'Anaveo. Le client est automatiquement averti des différents incidents se déroulant sur son site, et n'a donc plus à visualiser en permanence ses écrans. C'est GlobalSecure qui lui « pousse » les alertes avec séquence vidéo en fonction des filtres choisis en amont. »

**Des offres personnalisées**

Anaveo investit 6 % de son CA de 60 M€ dans la R&D, pour des solutions toujours



plus conviviales, ergonomiques, simples d'utilisation, efficaces et fabriquées à suffisamment grande échelle pour être extrêmement compétitives. Car Anaveo conçoit, fabrique, installe et maintient lui-même ses matériels. « Nos solutions sont complètement évolutives dans le temps et permettent à nos clients de bénéficier

en permanence du meilleur de la technologie au meilleur coût », souligne Fabrice Tisseur.

Anaveo apporte à ses clients des offres personnalisées par branches (distribution, logistique, collectivités locales...) et leur propose un service de haut vol : plus de 100 techniciens sous astreinte 7/24, hotline, réseau de 11 agences en France, organisme de formation interne, etc.

Anaveo vient aussi de lancer SuperViewer, une solution révolutionnaire pour lutter contre la démarque inconnue à distance en surveillant plusieurs sites en même temps.



**ANAVEO**  
Tél. +33 (0)4 72 86 01 07  
contact@anaveo.com  
www.anaveo.com

## ARTEMIS GROUP

# Une sécurité premium à vos côtés

Le groupe de sécurité, spécialiste en sûreté de sites, sécurité humaine et incendie, propose une expertise-métiers et une proximité optimale à sa clientèle, afin d'offrir réactivité et professionnalisme sur tout type d'intervention.

Immeubles de grandes hauteurs, sites industriels et/ou à caractère stratégique, sites Seveso, centres commerciaux ou encore complexes sportifs sont parmi les types de sites pris en charge par les équipes et agents spécialisés d'Artemis. Le groupe, aux activités très diversifiées et disposant de la certification Mase, affiche 300 références avec 1 000 collaborateurs. Il s'appuie sur un maillage étroit du territoire français, via 4 agences et une dizaine d'antennes, au plus proche de sa clientèle.

### Structuration par métier

Pour plus de clarté, Artemis a fait le choix de se structurer par métier, avec 7 filiales. De son métier d'origine, la sécurité humaine (Artemis Security), le groupe a rapidement étendu ses compétences à d'autres champs d'intervention, en agrégant des expertises de haut-niveau (Event pour l'accueil en entreprise, Technology pour la mise en place de systèmes de sécurité électronique innovant : alarmes intrusion, vidéo protection, contrôle d'accès, détection incendie et télésurveillance, Mobile pour les rondes de sécurité et les interventions sur alarmes, Training pour promouvoir les compétences d'équipes à partir d'offres de formations professionnelles, Consulting pour trouver des solutions de maintenance aux moyens d'extinction, de désenfumage et d'assistance, International pour accompagner nos clients et les guider dans leurs projets de développement à l'étranger). Le soin apporté à un service sur-mesure est un véritable marqueur de la société. « Notre fierté vient de la satisfaction de nos clients. Notre entreprise s'est construite grâce à un sens du service matérialisé par les évolutions de nos prestations, toujours plus personnalisées » confie Ingrid Antczak, responsable communication du groupe.

### Offre globale

Le mix-métiers reste bien souvent la règle à suivre par les clients pour bénéficier d'une prestation aboutit et satisfaisante. Il a été formalisé au sein d'Artemis, par une stratégie d'offre globale et une charte



**« Notre fierté vient de la satisfaction de nos clients »**

**Ingrid Antczak, responsable communication du groupe**

qualité poussée, dites « Security & Services Solutions ». Si la société se classe dans le Top 20 français des groupes de sécurité, elle nourrit l'ambition de passer dans le Top 10 rapidement. Pour y parvenir, aucun secret là encore : la satisfaction-client et l'expertise-métiers ont été érigées en socles de cette stratégie de conquête.

### International et industries

Son activité à l'international, naissante, répond à cette logique d'accompagnement de ses clients. L'entreprise est notamment intervenue au Qatar et au Maroc, où les référentiels sécurité sont tout autres. Pas un problème pour Artemis. Une équipe expérimentée est dédiée à ce secteur, afin d'apporter l'ensemble des réponses nécessaires : étude de faisabilité, implantation-offre immobilière, recherche de partenaires et personnels locaux, relations avec les autorités locales. Le groupe ambitionne également de muscler sa présence sur le segment industriel, en France. Le renforcement des référentiels de sécurité, notamment des sites Seveso, devrait être effectif rapidement et permettre à Artemis de faire valoir son expertise dans ce domaine.

### Management optimisé

Afin de respecter la pierre angulaire de la satisfaction-client et de l'exigence métier, Artemis travaille depuis toujours à constituer des équipes fiables et solides. Sélectionnés avec rigueur, les agents suivent la formation professionnelle et réglementaire en interne puis après autorisation du Conseil National des Activités Privées de Sécurité peuvent exercer leur métier d'agent de sécurité. Soucieux de répondre aux problématiques liées à l'actualité, nous donnons la possibilité à nos agents de suivre des modules de formation liés aux nouveaux risques du métier. Une mise en alerte constante, notamment par des outils de communication instantanés, complète cette politique d'amélioration de la performance en continu.

**ARTEMIS**  
Security and Services Solutions

Tél. 0 800 746 969  
[contact@groupartemis.fr](mailto:contact@groupartemis.fr)  
[www.groupartemis.fr](http://www.groupartemis.fr)

# Développement Durable et Responsabilité Sociétale des Entreprises : les enjeux

La nécessité d'orienter nos économies vers le Développement Durable est aujourd'hui incontestée, et cela se traduit pour l'entreprise par l'intégration d'une démarche de RSE. Au départ perçue comme une contrainte, la RSE est aujourd'hui de plus en plus utilisée comme un moyen de se renouveler et de se différencier.

**L**es entreprises sont essentiellement évaluées sur la base de leurs performances économiques, mais les pressions de la société civile, puis les réglementations éthiques, sociales et environnementales de plus en plus fortes ont poussé nombre de dirigeants à s'engager dans une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Aujourd'hui, cependant, s'ouvre une nouvelle phase. Les entreprises considèrent la RSE non plus comme une contrainte, mais comme un excellent moyen d'améliorer leurs process, leurs relations avec leurs parties prenantes, leur communication, et partant leurs performances. Et l'évaluation des entreprises va de plus en plus, au-delà de leurs résultats financiers, intégrer leur politique RSE, comme indicateur de la capacité d'adaptation de leurs dirigeants à un monde en pleine mutation. Car de cette capacité dépendra la pérennité des performances de l'entreprise.

## La France en pointe

En matière de RSE, la France fait partie des pays pionniers. Selon le Ministère du Développement Durable, c'est le seul pays en Europe avec le Danemark disposant actuellement d'une réglementation, sortant ainsi la RSE de la soft law à laquelle elle appartient généralement.

En 2001, la loi sur les nouvelles régulations économiques a demandé aux entreprises



## En matière de RSE, la France fait partie des pays pionniers.

cotées en bourse d'indiquer dans leur rapport annuel une série d'informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

Puis, le décret d'application de l'article 225 de la loi portant engagement national pour l'environnement, a élargi en 2012 le champ des entreprises concernées, précisé les informations à communiquer et imposé une vérification par un organisme tiers indépendant. Sont donc désormais concernées par ces obligations les entreprises de plus de 500 salariés dont le total de bilan ou le chiffre d'affaires dépasse 100 millions d'euros.

« Au-delà de la contrainte légale, indique le Ministère, ces textes ont été envisagés comme un levier offert aux entreprises pour rénover leur pilotage stratégique et opérationnel, repenser leurs méthodes de production, favoriser l'innovation, réduire leurs risques, accroître leur compétitivité hors prix et donc améliorer leur performance globale, tant au plan national qu'européen et international. »

## Une orientation stratégique

Si les grands groupes et les ETI sont aujourd'hui poussés par la loi à intégrer la RSE, beaucoup adoptent également

une démarche volontariste. Y compris de nombreuses PME, dans tous les secteurs d'activité. « La RSE est un état d'esprit avant tout, souligne Agnès Rambaud-Paquin, Présidente du Comité DD&RSE de Consult'in France, qui regroupe une vingtaine de cabinets de conseil en RSE. Elle invite l'entreprise à dialoguer avec de multiples parties prenantes avec lesquelles co-construire ses offres, elle demande une vision prospective, globale et partenariale, et engage dans une démarche d'amélioration continue pour limiter son empreinte négative, mais surtout pour innover et faire évoluer son business model. »

S'engager dans une démarche RSE est donc une décision qui peut se révéler stratégique, remettant en cause pour les améliorer l'organisation globale, la gouvernance, mais aussi les métiers. « La démarche RSE questionne l'entreprise sur ses pratiques managériales, opérationnelles, commerciales, ou encore stratégiques, témoigne ainsi Violette Debenay, fondatrice de RSE Conseils. C'est une remise en question profonde et globale, et le patron qui s'y engage y va souvent par conviction, mais par raison aussi : il cherche la pérennité de son entreprise. En co-construisant avec ses parties prenantes, il trouve des solutions obligatoirement adaptées, acceptées, et très souvent innovantes. C'est de la création de valeur partagée. »

•••

## RSE CONSEILS

# La performance dans l'éthique

Auditrice certifiée issue de l'Afnor, Violette Debenay a créé RSE Conseils pour réaliser des audits à valeur ajoutée au service des entreprises. Elle les amène aussi vers la performance dans l'éthique grâce à un accompagnement sur mesure dans leurs démarches de RSE.



**« Quand je propose un accompagnement, c'est la réalité de l'entreprise dans son "écosystème" qui m'importe, pour trouver avec elle et ses parties prenantes, des solutions réalistes, utiles, porteuses de sens. »** Violette Debenay

trouver, avec elle et ses parties prenantes, des solutions réalistes, utiles, porteuses de sens et adaptées à sa culture, à son environnement, et aux compétences évolutives de ses membres ».

### **Pour preuve, voici trois exemples d'Évaluations AFAQ 26000 menées par RSE Conseils pour AFNOR Certification :**

**Avec le Groupe LEADER :** 1<sup>re</sup> entreprise indépendante de travail temporaire en France. 110 agences, 330 salariés.

Parmi les points forts relevés, une méthodologie rigoureuse et une animation originale de la démarche RSE adossée à l'implication remarquable de l'équipe GL. Un point à souligner est sa prise en compte globale, affinée et très complète des problématiques du travailleur intérimaire et de l'entreprise utilisatrice (non-discrimination, sécurité, emploi durable, insertion, handicap, etc.) pour apporter des solutions innovantes et spécifiques.

Un des apports de l'évaluation, pour amplifier l'adhésion des autres parties prenantes :

- élargir le dialogue RSE à d'autres acteurs clés du territoire
- analyser leur influence et l'interrelation avec GL
- créer avec eux des modes de coopération nouveaux
- et ce, par région, bassin d'emplois, agences

**Avec la SODEGIS :** bailleur social & aménageur de La Réunion. 106 salariés.

Ce qui marque ici, c'est la volonté de co-construire des solutions adaptées aux besoins des Habitants, acceptables et

acceptées par tous les acteurs du territoire. Avec la démarche RSE pour ossature, et un outil de dialogue ouvert et unique ici, l'Université « PLUS by Sodegis », l'entreprise affirme la valeur de l'intelligence collective au service des intérêts de chacun. Un des apports de l'évaluation... pour renforcer encore la structuration de l'entreprise en utilisant la démarche RSE :

- mettre en œuvre de façon systématique et à tous les niveaux des plans d'actions RSE
- consolider l'organisation nécessaire pour ce déploiement
- créer un système de mesure transversal pour valoriser les externalités et l'amélioration continue

**Avec le Groupe FRAYSSINET :** n° 1 français de la fertilisation organique des sols et de la stimulation naturelle des plantes, Rouairoux. 85 salariés.

Ce sont le leadership, non-conformiste et formidable, et l'esprit d'équipe qui vous marquent ici. Le capital humain est un actif-clé de l'entreprise.

Le souci du « bon produit » recherché en mode éco-socio-conception dans un laboratoire expert, et une éthique portée haut et fort, font de cette entreprise familiale, ancrée dans son territoire tarnais, un exemple en matière de RSE.

Un des apports de l'évaluation... pour faire émerger de nouveaux effets de levier : créer une mesure affinée des niveaux d'influence réciproques avec les parties prenantes externes.



**RSE Conseils**

**Albi - Toulouse - Paris - La Réunion**  
[violette.debenay@rse-conseils.com](mailto:violette.debenay@rse-conseils.com)  
[www.rse-conseils.com](http://www.rse-conseils.com)

**M**on travail est de valoriser l'existant en termes de RSE et d'identifier les opportunités d'amélioration par un questionnement des pratiques, explique Violette Debenay, fondatrice de RSE Conseils, société de conseil, formation et audit. Mon expertise vient du terrain : quand je propose un accompagnement, ou lorsque je réalise une évaluation, c'est la réalité de l'entreprise dans son "écosystème" qui m'importe, pour

#### **Violette Debenay en 7 dates**

**2014 :** Création de RSE Conseils

**2011 :** Directrice du Développement - Aéroport de La Réunion Roland Garros

**2006 :** Responsable puis Directrice Développement Durable - CCI Réunion

**2002 :** Responsable du Centre Régional d'Innovation et de Transfert de Technologies [CRITT] Réunion

**Pour Afnor Certification :**

**2015 :** Auditrice ICA QSE intégré [ISO 9001 & 14001 OHSAS 18001]

**2010 :** Évaluateuse ICA RSE/ISO 26000 [ex AFAQ 1000NR]

**Depuis 2005 :** Auditrice ICA Qualité ISO 9001



## Quel accompagnement ?

Les professionnels du conseil en RSE sont essentiels aujourd'hui pour construire des méthodologies fiables, par exemple sur la matérialité des enjeux, et des outils efficaces sur cette thématique RSE finalement encore jeune. Leur rôle est d'éclairer la route des dirigeants tout en prenant soin d'embarquer l'ensemble de l'organisation, du Comex aux opérateurs terrain sans oublier les lignes managériales.

Le changement de culture nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie de RSE passe par le changement à la fois dans les pratiques professionnelles et dans la perception des dirigeants. « Il est clair que le dialogue partie prenante va connaître une mutation technologique avec les réseaux sociaux, et thématique en adressant les métiers et plus seulement le corporate, estime Hugues Carlier, Directeur associé du cabinet Des Enjeux et des Hommes.

•••

## UNE DÉFINITION DE LA RSE

Pour trouver une définition assez précise de la RSE, l'on peut se reporter à celle proposée par la norme ISO 26 000 en 2010 : « Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au Développement Durable y compris à la santé et au bien-être de la société
- prend en compte les attentes des parties prenantes
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations

Pour définir le périmètre de sa responsabilité sociétale, identifier les domaines d'action pertinents et fixer ses priorités, il convient que l'organisation traite les « questions centrales » suivantes :

- la gouvernance de l'organisation
- les droits de l'Homme
- les relations et conditions de travail
- l'environnement
- la loyauté des pratiques
- les questions relatives aux consommateurs
- les communautés et le développement local

## SQUADR

### Misez sur la santé de vos collaborateurs !

Améliorer la performance de votre entreprise, la cohésion d'équipe et la qualité de vie au travail en même temps, c'est désormais possible grâce à un service innovant et connecté : SquadR.

**S**quadR est un programme permettant aux entreprises d'organiser leur propre challenge connecté de course à pied (ou de vélo) en équipe.

Sportifs ou pas, des quatre coins de la France ou à l'étranger, tous les collaborateurs vivent une expérience collaborative, ludique et sportive.

L'objectif est de favoriser le bien être par le sport et le développement collectif. Grâce l'application SquadR, chaque collaborateur court quand il veut, où il veut. Chaque "run" fait gagner des points à son équipe (par exemple équipe Marketing, équipe Ingénierie...). Les meilleures équipes gagnent chaque mois des blasons pour le classement final.

« Si 33 % des salariés pratiquent une activité physique, souligne Brice Chapignac, co-fondateur de SquadR, le gain de

productivité générée améliore la rentabilité de l'entreprise de jusqu'à 14 %, selon une étude de 2015 réalisée par Goodwill Management et AG2R. SquadR incite donc chacun à pratiquer une activité physique régulière, tout en soudant les équipes ! »

#### Unique au monde

Pour animer le challenge, SquadR ne manque pas d'atouts : une messagerie instantanée pour que tout le monde interagisse, des pouvoirs magiques pour le côté ludique, un GPS pour enregistrer ses courses et suivre sa progression, un accompagnement complet de l'entreprise en communication et bilans... « En plus des bénéfices apportés par l'activité physique, un collaborateur qui s'amuse et se sent bien avec ses collègues est plus productif



et plus attaché à son entreprise, toutes les statistiques le prouvent », indique Brice Chapignac. En termes de budget, un système de pack permet d'atteindre un coût de l'ordre d'un à deux euros par utilisateur et par mois.



Tél. +33 (0)6 17 55 13 76

contact@squadr.co

www.squadr.co

<https://twitter.com/squadrco>

## INDEO Consulting

# La RSE pour la performance !

Cabinet indépendant à taille humaine, INDEO Consulting propose aux PME, ETI et grands groupes les trois compétences clés indispensables à toute démarche RSE : le conseil, la formation et l'audit. Son approche personnalisée permet d'adapter votre projet aux objectifs attendus, et d'apporter à la démarche RSE une culture du résultat.

INDEO Consulting a développé une expertise précieuse en intervenant à la fois auprès de PME et des grands comptes, ces derniers recherchant surtout son savoir-faire en matière d'indicateurs extra-financiers et de rapports Développement durable. « Nous connaissons aussi bien les méthodes des grands groupes en matière de RSE que leurs attentes vis-à-vis des PME et ETI, car les grands donneurs d'ordres privés et publics intègrent de plus en plus dans leurs propres démarches RSE le fait de privilégier pour leurs achats et leur sous-traitance des entreprises certifiées, labellisées ou engagées dans une démarche de RSE, explique Ilena Quieté, fondatrice d'INDEO Consulting. Nous sommes donc régulièrement sollicités par des PME souhaitant s'enrichir des méthodologies mises en place pour les grands groupes, et apprendre à intégrer leurs attentes pour remporter des marchés. Nous sommes là pour adapter aux PME ce qui se fait de mieux en matière de RSE. »

INDEO Consulting se distingue par son savoir-faire en matière d'implémentation concrète d'une démarche RSE. Pour les PME et ETI, INDEO Consulting propose un appui global et adapté aux objectifs du client, en s'appuyant sur les trois compétences indispensables à la réussite d'une démarche RSE :

le conseil : pour l'expertise en méthodologie RSE, la maîtrise des dispositifs normatifs, et le savoir-faire en matière de diagnostic initial, élaboration d'un



Ilena Quieté, fondatrice d'INDEO Consulting

plan d'actions, la conduite de projet et du changement ;

la formation, parce qu'il ne suffit pas d'avoir un projet, de savoir ce que l'on veut faire, il faut encore le partager avec les équipes. La RSE implique le déploiement d'une nouvelle vision, d'autres façons de travailler dont la réussite dépend de l'adhésion la plus large possible. La formation sert alors aussi bien à sensibiliser sur les enjeux qu'à permettre l'acquisition de nouvelles pratiques ;

l'audit : quand une organisation souhaite accéder à une certification ou à une labellisation, comme l'Afaq 26 000 de l'Afnor, pour mieux communiquer sur sa démarche RSE, l'audit préparatoire est une étape clé.

**«Travailler sur la RSE, c'est intégrer de nouvelles dimensions, qu'elles soient éthiques, environnementales ou encore sociétales, et cela constitue une excellente porte d'entrée pour repenser l'organisation et la performance. »**

### Des coachs d'organisation

« Nous assurons un accompagnement efficace car nous avons une idée très claire de ce qui rend une démarche RSE performante, indique Ilena Quieté. Lorsque nous implantons une démarche RSE, nous apportons l'expertise organisationnelle nécessaire pour l'aligner de façon cohérente avec les objectifs de l'entreprise. INDEO Consulting signifie Innovation Développement Organisation : ce sont les trois leviers qui permettent la croissance et la pérennité d'une organisation. En effet, si une entreprise périclite, n'innove pas ou ne se développe pas, c'est parce qu'elle n'est pas organisée pour cela. Travailler sur la RSE, c'est intégrer de nouvelles dimensions, qu'elles soient éthiques, environnementales ou encore sociétales, et cela constitue une excellente porte d'entrée pour repenser l'organisation et la performance, en se différenciant pour fidéliser ses clients et en conquérir de nouveaux ».

### UNE OFFRE GLOBALE ET PERSONNALISÉE

#### Conseil

- Politique RSE & gouvernance
- Indicateurs extra-financiers
- Analyse des parties prenantes
- Déploiement ISO 26 000
- Rédaction du rapport d'activité RSE

#### Formation

- Formation aux métiers de responsable Qualité/ Environnement/RSE
- Formation aux démarches d'amélioration continue et à l'audit
- Formation en management et organisation

#### Audit & Certifications

- Accompagnement à l'obtention des principaux labels et certifications [ISO 14001, Afaq 26 000, Label Lucie, SA8000, ISO 50000-1, GRI, ISO 17020...]



Tél. +33 (0)9 81 11 85 56  
[contact@indeoconsulting.com](mailto:contact@indeoconsulting.com)  
[www.indeoconsulting.com](http://www.indeoconsulting.com)

●●● Il reste aussi beaucoup à faire sur la conduite du changement en lien avec la RSE. Les neurosciences, la révolution digitale et les outils d'intelligence collective nécessitent de nouvelles expertises pour accompagner le profond changement de société que nous sommes en train de vivre. » Si le conseil en matière de RSE s'appuie sur des techniques et des outils qui ont fait leurs preuves, et d'autres en construction, il n'en reste pas moins qu'un bon accompagnement est aussi fondamentalement un accompagnement sur-mesure. Il doit prendre en compte l'existant, la culture de l'entreprise, et la motivation de ses membres, notamment au plus haut niveau. Il peut être global et progressif, ou plus ciblé pour les dirigeants recherchant un partenaire pour un conseil stratégique,

l'élaboration d'un rapport, la mise en place d'un dialogue avec une nouvelle partie prenante, etc. Il ne faut pas, enfin, négliger le volet communication de la démarche, pour faire valoir ses efforts et ses résultats auprès des parties prenantes, et en particulier pour motiver les équipes en interne. Car si la RSE est une attente sociétale de plus en plus forte, qui devient même un prérequis pour participer à des marchés publics ou à des appels d'offres de grands groupes, elle est aussi en phase avec les aspirations des collaborateurs de l'entreprise. Et la motivation des équipes n'est pas le moindre des bénéfices qu'elle apporte. ●



**De nombreuses PME adoptent des démarches RSE volontaristes, dans tous les secteurs d'activité.**

## VPL CONSULTING

# La force du Management Agile

Pour dynamiser le facteur humain dans les entreprises, VPL Consulting recrée le Management Agile. Les explications de sa dirigeante, Véronique Pinet – double formation en sciences exactes et sociales et expérience tous terrains – dans la version pour la génération Y et ses Managers.

### Dans la RSE, le S du social est souvent oublié. Comment y remédier ?

**Véronique Pinet** : Notre responsabilité ici et maintenant est en particulier de donner un avenir à notre jeunesse. Certains secteurs peinent à recruter, alors même que les aptitudes se trouvent dans les chômeurs de la génération Y. Notre méthode permet d'augmenter l'attractivité de l'entreprise auprès de cette génération, d'en faciliter l'intégration et ainsi de soulager les contraintes organisationnelles,



Véronique Pinet

comme les TMS ou les risques psychosociaux.

### Quel est l'apport de votre dispositif Management Agile ?

**V. P.** : Cette approche garantit aux dirigeants un éclairage impartial et opérationnel sur la pérennité de leur entreprise et leur gestion des risques, et les conséquences présentes et à moyen terme. Un diagnostic initial permet de construire une formation sur mesure des équipes dirigeantes, qui se prolonge par un double accompagnement individualisé

et collectif. La pertinence de ce triptyque Diagnostic-Formation-Accompagnement a été reconnue au plus haut niveau par un soutien financier de l'État.

### Vous intervenez en milieu contraint : Industrie, Hôtellerie de luxe, Santé...

**V. P.** : Dans ces organisations, les compétences, savoir-faire et savoir-être sont les leviers d'amélioration des performances. Les valoriser, c'est apporter de la satisfaction au travail, tant à la génération Y qu'à ses managers. Notre démarche sera présentée les 3 juin et 1<sup>er</sup> septembre 2016, « Comment notre analyse exclusive apporte une compréhension renouvelée ainsi que des solutions concrètes qui emportent l'adhésion de tous ».



Tél. +33 (0)1 40 30 79 13  
[vplconsulting.france@gmail.com](mailto:vplconsulting.france@gmail.com)  
[www.vplconsulting.fr](http://www.vplconsulting.fr)

**ANTALIS**

# Le papier, incontournable dans toute politique RSE

Antalis, filiale de distribution du Groupe Sequana, leader en Europe et en France de la distribution de papiers, supports de communication visuelle et solutions d'emballage, propose des solutions performantes et originales pour la politique RSE de ses 123 000 clients, entreprises et imprimeurs, dans 43 pays.



Stéphane Courtot, Président d'Antalis France et Directeur Général Europe de l'Ouest

## La RATP choisit Antalis

Acteur incontournable de la mobilité durable, la RATP, 5<sup>e</sup> acteur mondial du transport public, a choisi d'utiliser la gamme de papiers 100 % recyclés extra blanc Cocoon d'Antalis pour l'intégralité de ses supports de communication corporate : rapport d'activité, rapport financier, brochures...

« Nous avons été séduits par la performance de Cocoon face à certaines contraintes telles l'impression de photos très sombres qui rendent parfaitement bien, indique Ariane Ramboer, responsable Communication Corporate et Reporting RSE. Il est également très agréable au toucher et offre un bon rapport qualité/prix. Ces qualités, combinées à ses atouts environnementaux qui correspondent à notre démarche RSE, en font un choix idéal pour notre service. Je n'ai eu que des retours positifs en interne et d'autres équipes du département communication ont été séduites et utilisent Cocoon désormais. »

**« L'objectif d'Antalis est d'être LE distributeur de papiers éco-responsables, et nous avons pleinement intégré cet objectif à la fois dans notre modèle économique et dans notre stratégie. »**

Fortement engagé dans la RSE, Antalis s'assure que son activité soit responsable au quotidien et dans toutes ses filiales, aux plans économique, social et environnemental. En 2014, Antalis a sorti son premier Rapport de Responsabilité Sociale, qui démontre la pertinence de la démarche effectuée autour de 4 piliers : la Gouvernance, les Ressources naturelles, les Individus, et l'Offre de produits.

« Concernant l'Offre de produits, l'objectif d'Antalis est d'être LE distributeur de papiers éco-responsables, et nous avons pleinement intégré cet objectif à la fois dans notre modèle économique et dans notre stratégie, indique Stéphane Courtot, Président d'Antalis France et Directeur Général Europe de l'Ouest. Pour ce faire, Antalis a créé l'initiative Green Connection, qui regroupe toutes les actions relatives à l'environnement dans une offre complète de produits et services éco-responsables. »

## Antalis, c'est ainsi :

– Le Green Star System, système d'évaluation qui attribue à chaque produit papier un nombre d'étoiles de 0 à 5 en fonction de sa performance environnementale (origine de la fibre et processus de fabrication).

– Des papiers emblématiques : Cocoon, gamme innovante de papiers recyclés extra-blancs assurant une reproduction des couleurs haut de gamme et une très bonne imprimabilité ; Cyclus, gamme de papier 100 % recyclé de renommée internationale comprenant des papiers couchés offset ainsi que des enveloppes ; Maine Gloss Green, Satimat Green, papiers éco-responsables,

certifiés FSC®, fabriqués avec 60 % de fibres recyclées et 40 % de fibres vierges.

– Une vidéo « Le Saviez-vous ? », pour combattre les idées reçues sur l'industrie du papier, principal utilisateur d'énergies renouvelables et acteur majeur du reboisement.

– Un calculateur environnemental pour voir rapidement toutes les économies en ressources naturelles (déchets, CO2, énergie, eau, bois, équivalent en trajet voiture) qui peuvent être réalisées en utilisant des papiers recyclés. L'entreprise peut ensuite télécharger ces résultats en PDF pour ses différentes communications.

– Une étude montrant que dans un projet de communication le recours au papier recyclé par rapport à l'utilisation d'un papier certifié représente un surcoût moyen de 0,1 à 3,7 % seulement.

Par ailleurs, Antalis était le partenaire officiel de COP21 en fournissant le papier nécessaire à l'impression de tous les documents, et son Ambassadeur Développement Durable a animé deux conférences lors du salon Produrable.



Tél. +33 (0)1 58 10 2500  
[info.fr@antalisis.com](mailto:info.fr@antalisis.com)  
[www.antalisis.fr](http://www.antalisis.fr)

 MAINE® GLOSS GREEN  
 SATIMAT® GREEN  
 COCOON

## ÉCONOMIE D'ÉNERGIE

# B2020 : un programme complet et innovant

RSE, énergie, rénovation : le programme B2020 d'Économie d'énergie SAS apporte des solutions complètes et ludiques pour le changement de comportements. Les explications de Pierre-Étienne Delfly, Responsable des Programmes Comportementaux.



Pierre-Étienne Delfly

### Comment accompagnez-vous les entreprises et institutions qui veulent engager leurs acteurs internes dans leur démarche RSE ?

**Pierre-Étienne Delfly** : Nous les aidons à rendre accessibles et tangibles leurs engagements RSE en les traduisant en écogestes sur lesquels chacun, dans l'entreprise, peut

progresser dans le temps.

Nous mettons pour cela une plateforme ludique à la disposition de la communauté, sur laquelle chacun peut remplir des défis, échanger, proposer, gagner des points, avec un plan d'animation dédié.

### En quoi ces solutions sont-elles complètes et innovantes ?

**P.-E. D.** : Elles sont innovantes car nous sommes à la pointe, en France, sur la Green Gamification et la mise en application de la Nudge Theory. Et elles sont complètes parce que nous couvrons l'ensemble de la problématique depuis l'étude préalable au lancement du programme au sein de la communauté jusqu'à la mise en ligne de la plateforme et son animation.

Au-delà de la sensibilisation, nous travaillons sur la conduite du changement, de la prise de conscience au passage à l'acte effectif de chaque individu, en utilisant le levier émotionnel pour une incitation efficace. Avec un partenariat en cours de développement avec Des enjeux et des Hommes, pour croiser nos expertises.

### À qui s'adressent vos solutions ?

**P.-E. D.** : Aux PME et aux grands comptes, comme ErDF, SNCF ou BpiFrance, mais aussi aux enfants avec un nouveau programme lancé dans deux écoles en Île-de-France grâce au soutien d'Aéroports de Paris.



Tél. +33 (0)6 65 09 22 16  
[pedelfly@economiedenergie.fr](mailto:pedelfly@economiedenergie.fr)  
[www.on5company.fr](http://www.on5company.fr)

## ÉCONOMIE D'ÉNERGIE SAS

# CHANGE TO GREEN

Comment optimiser la rentabilité de son entreprise en utilisant les leviers de la performance énergétique ? Depuis 2011, Économie d'énergie SAS et ses 120 collaborateurs experts accompagnent les entreprises de toutes tailles en leur apportant des solutions sur mesure.

**A** méliorer sa performance énergétique et se mettre en conformité avec les prérequis de la RSE sans intégrer en interne tous les métiers nécessaires demande des partenaires fiables. « En partenariat avec BNP Paribas, Économie d'énergie a mis en place le site [www.changetogreen.fr](http://www.changetogreen.fr), qui s'adresse plus particulièrement aux PME et ETI, clientes ou non de la banque, souhaitant réduire leur empreinte environnementale, leur facture énergétique, et entrer dans une démarche structurée de RSE, indique ainsi Patricia Lagarde, Responsable du programme Change to Green chez Économie d'énergie. Nos experts, ingénieurs et thermiciens deviennent l'interlocuteur des PME et des ETI pour

dynamiser leur compétitivité à travers les leviers de la performance énergétique. » Et Raphaële Leroy, Responsable RSE chez BNP Paribas, d'ajouter : « BNP Paribas est la première banque en France à proposer à tous ses clients un dispositif complet pour favoriser leur transition énergétique car l'enjeu est de taille. »

### Renégociation de contrats

Économie d'énergie accompagne les entreprises pour trouver les meilleures conditions tarifaires du marché, notamment les entreprises concernées par la fin des tarifs réglementés de vente, ou celles déjà en offre de marché souhaitant renégocier leurs contrats.

Économie d'énergie propose alors à l'entreprise de comparer les offres disponibles et leurs avantages pour choisir la plus intéressante, avec un accompagnement jusqu'à la contractualisation du nouveau contrat. La plateforme propose une palette de services dédiés : audit énergétique, certification ISO 50001, financement des investissements pour la performance énergétique via les aides publiques, les CEE et le financement bancaire avec BNP Paribas et sa solution Faciligreen.

Depuis 2011, Économie d'énergie, pionnier et leader en France dans l'accélération et l'accompagnement du marché de la rénovation et de l'optimisation énergétique par des solutions numériques, a permis d'accompagner 350 000 travaux de rénovation énergétique.



[www.changetogreen.fr](http://www.changetogreen.fr)  
 Contact via le site  
 ou au +33 (0)808 806 510

## DES ENJEUX ET DES HOMMES

# Des pros du Changement dédiés à la RSE

Fondé il y a 13 ans par des professionnels expérimentés de la conduite du changement Agnès Rambaud, Hugues Carlier et Olivier Classiot, le cabinet Des Enjeux et des Hommes se consacre exclusivement aux enjeux du Développement durable et de la RSE pour structurer les stratégies de RSE et les déployer.

Comme tout projet de changement, l'implémentation de la RSE dans une entreprise concerne tout le monde, du Comex au technicien de terrain, affirme Hugues Carlier. Chacun doit comprendre le sens de l'histoire, et mettre très concrètement la RSE en œuvre dans son métier. Nous sommes reconnus pour cette capacité à entraîner tout le monde dans le projet, notamment à l'international. » « Nous venons du Change Management, poursuit Agnès Rambaud, de cabinets qui ont aidé les entreprises à évoluer



Hugues Carlier

vers le Service au client. Aujourd'hui, la RSE représente pour ces entreprises une nouvelle marche à monter : il faut créer un nouveau business model, faire évoluer les équipes métier, et leur fournir les outils nécessaires. »

### Pionnier et toujours innovant

Depuis 13 ans, ce cabinet pionnier continue à innover en permanence. Par exemple, en concevant des formations pour les 5 000 ambassadeurs du tri en France sur la base des travaux de psycho-sociologues et de la théorie de

l'engagement. « Ou avec C3 Europe et sa plateforme de dialogue multi-parties prenantes, qui nous permet de proposer une offre innovante de co-construction de la stratégie de RSE et de matrice de matérialité, indique Olivier Classiot. Nous sommes aussi sur l'éthique des affaires, avec la Loi Sapin II qui va imposer aux grandes entreprises la mise en place de dispositifs de prévention. »

Pour rappel, Des Enjeux et des Hommes est classé par Décideurs magazine en tête des cabinets RSE généralistes incontournables en France.



DES ENJEUX  
ET DES HOMMES

Tél. +33 (0)1 79 74 26 40  
contact@desenjeuxetdeshommes.com  
www.desenjeuxetdeshommes.com

## CONSULT'IN FRANCE - COMITÉ DD&RSE

# Les initiatives françaises sont reconnues

Les entreprises françaises ont pris le tournant de la RSE, qui n'est plus vue comme une contrainte, mais aussi comme une opportunité. Explications avec Agnès Rambaud-Paquin, Présidente du Comité DD&RSE de Consult'in France, ex-Syntec Management.

**Pourriez-vous nous présenter Consult'in France et la manière dont vous appréhendez la RSE ?**

**Agnès Rambaud-Paquin :** Consult'in France représente la Profession du conseil en stratégie et management au sein du Syntec. Elle compte 85 sociétés, soit 70 % du marché. La RSE est de longue date un axe de travail de cette branche, que les 15 cabinets de l'Association des Conseils spécialisés en Développement durable (ADD) ont rejoint mi-2015 pour constituer le Comité DD&RSE.



**Les entreprises françaises ont-elles saisi l'intérêt de la RSE ?**

**A. R-P. :** Nos structures, pour la plupart pionnières, ont vu le sujet fortement évoluer en dix ans. La RSE n'est plus une option. Elle est parfois encore considérée comme une contrainte, mais de nombreux décideurs ont compris

sa dimension de « création de valeur » : opportunité d'innovation, de fidélisation client, d'attraction de talents. Les initiatives françaises sont très nombreuses, dans tous les secteurs, et reconnues dans les classements internationaux.

**Quels services apportez-vous aux responsables RSE des entreprises ?**

**A. R-P. :** Au niveau stratégique, nos membres peuvent les aider à diagnostiquer leurs enjeux spécifiques, engager le dialogue avec les parties prenantes, intégrer la RSE dans les métiers, faire évoluer les business models, etc.

Au niveau managérial, nous pouvons mobiliser des expertises pour convaincre les décideurs, organiser la gouvernance de la RSE, embarquer les équipes ou encore faire vivre des dynamiques d'innovation.

**Consult in France**  
SYNTEC STRATÉGIE & MANAGEMENT

Tél. +33 (0)1 44 30 49 27  
consultinfrance@groupe-syntec.org  
www.consultinfrance.fr



1<sup>re</sup> édition

## LES BOURSES À L'INNOVATION

le défi d'un progrès durable

Groupe SOCODA, 1<sup>er</sup> distributeur indépendant pour le Bâtiment et l'Industrie lance ses **BOURSES À L'INNOVATION**. Un **événement bisannuel de poids** dont son Président du Directoire, M. Philippe de Beco, nous explique les motivations.

### Philippe de Beco, pourquoi avoir créé ces Bourses à l'Innovation ?

Voilà plus de 10 ans que Groupe SOCODA s'est engagé dans une démarche de développement durable. 10 ans que notre nouveau modèle économique, le **"Business Durable"**, associe écologie, économie et innovation et nous oblige à réinventer constamment notre métier de distributeur. Nous franchissons aujourd'hui une nouvelle étape dans cette quête d'un développement pragmatique et raisonné en créant les BOURSES À L'INNOVATION qui visent à encourager et promouvoir les initiatives qui œuvrent dans ce sens et qui répondent aux valeurs fortes portées par Groupe SOCODA. De plus, 2016 étant l'année de nos 70 ans, c'est une belle occasion de démontrer notre engagement pour les 10 prochaines années.

### En quoi consistent ces Bourses à l'Innovation ? Quelle en est la spécificité ?

Avec les Bourses à l'innovation nous allons encourager et valoriser les idées les plus innovantes. Nous souhaitons donner plus de chance aux produits et projets qui pourront améliorer notre métier en réduisant l'impact environnemental.

Les Bourses sont valables pour nos

**6 métiers** : Décoration, Sanitaire-Chauffage-Plomberie, Électricité, Outils pro, Industrie, Aciers-Matériaux de construction.

Nous avons constitué un jury pour chaque métier. Ce jury se compose, et c'est là notre spécificité, de l'Adhérent Président de la branche "métier" Socoda, d'un journaliste de la presse spécialisée, d'un Fournisseur partenaire et d'une personnalité qui fait référence dans ce métier.

### Un vrai jury de spécialistes ?

Oui tout à fait. Si nous voulons trouver et soutenir les produits de demain, il nous faut des jurys capables de percevoir et d'appréhender l'innovation présentée et ce qui fera le succès de demain.

### Parlez-nous de ce que vont percevoir les lauréats ?

L'objectif de Groupe SOCODA est de soutenir et d'accompagner pleinement les lauréats dans le lancement de leurs produits. Chacun des lauréats se verra récompensé d'une bourse de 10 000 € et en plus et surtout d'un engagement de commercialisation dans le Réseau de 2 ans. L'accompagnement est un gage de réussite et Groupe SOCODA mettra tout en œuvre pour porter haut et fort ces différentes innovations.

### Quel est le timing précis de votre opération ?

Les dossiers de participation sont disponibles sur le site dédié [les-bourses-innovation.socoda.com](http://les-bourses-innovation.socoda.com).

La réception des dossiers se terminera fin octobre 2016. La sélection des dossiers pourra commencer dès le mois de novembre et se terminera fin décembre 2016.

Après une 1<sup>re</sup> sélection, une "soutenance" est prévue pour les participants sélectionnés. La remise des Bourses se tiendra en mars 2017 mais nous aurons l'occasion d'en reparler d'ici-là je pense.

J'en profite pour souhaiter BONNE CHANCE aux participants et leur donner rendez-vous sur le site pour leur inscription.

Merci à Monsieur de Beco et à très bientôt pour cette actualité.



## LES BOURSES À L'INNOVATION

### 6 MÉTIERS CONCERNÉS :

Décoration, Sanitaire-Chauffage-Plomberie, Électricité, Outils pro, Industrie, Aciers-Matériaux de construction.

### 6 BOURSES

de 10 000 € chacunes + un engagement de commercialisation de 2 ans au sein du Réseau

### Les Dates Clés

- Appel à projets et inscriptions ouvertes : **15 MARS 2016**
- Fin des inscriptions : **31 OCTOBRE 2016**
- Sélection des dossiers : **NOVEMBRE - DÉCEMBRE 2016**
- Soutenances des sélectionnés : **JANVIER - FÉVRIER 2017**
- Remise des BOURSES : **MARS 2017**