

# Les Echos BUSINESS

## le journal du board

**Direction générale** Sensibiliser le board à la compliance // P. 02 | **Finance** Le directeur financier qui veut faire redécoller Fly // P. 03 | **Juridique**

La conformité alliée au droit // P. 04 | **Ressources humaines** Casino démine la question de l'apparence physique // P. 05 | **Marketing** Playmobil

entre innovation et tradition // P. 06 | **Numérique** Comment le Quai d'Orsay se protège // P. 07 | **Carrière** La masterclass de Thierry Le Hénaff // P. 08

## Quelques acquis de 2014

**DIRIGEANTS** // Ce qu'il faut retenir des changements qui ont impacté, cette année, la marche des directions générale, financière, RH, marketing et numérique.

La rédaction des « Echos Business »

### • GOUVERNANCE : LE « SAY ON PAY »

En 2014, dans les assemblées générales des entreprises, les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux ont été pour la première fois soumises au vote consultatif des actionnaires. Le « say on pay » répond aux recommandations formulées par les nouvelles dispositions du code Afep-Medef de juin 2013. Si ce vote n'est pas contraignant, un mauvais score peut tout de même avoir des conséquences, et être notamment interprété comme un vote de défiance vis-à-vis du conseil d'administration. D'où le conseil d'experts en rémunération des dirigeants : ce qui est voté en AG ne doit pas constituer une surprise. L'essentiel est de communiquer sur la logique qui a prévalu à la structuration de la rémunération. Outre-Atlantique, le « say on pay » est même considéré comme un exercice marketing, prouvant l'efficacité du comité de rémunération dans toutes ses dimensions (organisation, fonctionnement, méthodes, composition, niveau d'autonomie, notamment en matière budgétaire).

### • FINANCE : LA NORME DE PAIEMENT SEPA

Initialement prévue le 1<sup>er</sup> février 2014, la disparition des moyens de paiement nationaux au profit du système unique européen Sepa (Single Euro Payments Area – espace unique de paiement en euros) a dû être repoussée au 1<sup>er</sup> août 2014 devant le manque de préparation des entreprises. Depuis cette date, si elles effectuent encore des ordres de paiement au format national, les sociétés s'exposent à ce qu'ils soient tout simplement rejetés. Cette migration a obligé les entreprises à mettre à jour leurs logiciels de comptabilité, de paie, de moyens de paiement ou de gestion commerciale en convertissant leurs bases BIC-Iban. Le but : leur permettre d'effectuer des paiements dans les mêmes conditions partout dans l'espace européen, et ce aussi facilement que dans leur propre pays.

### • RH : LA RÉFORME DE LA FORMATION

Promulguée en mars dernier, la nouvelle loi – dont les modalités se concrétiseront à partir du 1<sup>er</sup> janvier – a d'ores et déjà suscité la prise de conscience espérée. « La réforme a eu ceci de salutaire qu'elle a poussé à la roue les DRH, les obligeant à dépoussiérer leur réflexion sur ce sujet et à renouveler enfin leur vision », constate Sandra Enlart, directrice générale d'Entreprise & Personnel. En dépit des enveloppes faramineuses consacrées chaque année à la formation (13 milliards d'euros pour les salariés du privé), l'attention portée à l'employabilité reste insuffisante. En témoignent les difficultés récurrentes du management à activer les mobilités et, en cas de plan social, à reconverter les collaborateurs. Cette énième réforme n'a donc rien d'une réformatrice car elle place les DRH dans une nouvelle posture : la contrainte de dépense disparaît au profit d'une invitation à investir « mieux » et sur le long terme. La loi n'a certes pas retenu d'obligation d'évaluation des modules suivis, mais elle astreint à former avec une exigence de qualité supérieure.

### • MARKETING : LES MAGASINS CONNECTÉS

2013 était l'année du Web-to-store – stratégie consistant à rapprocher Internet du commerce physique –, 2014 est celle du magasin connecté où les tablettes ont fait leur apparition dans les boutiques devenues des espaces digitaux à part entière. Pour Christophe Boitiaux, directeur du marketing et de la communication chez Waycom, opérateur télécoms et hébergeur, cette tendance ne devrait faire que croître. « La grande question des marques reste de savoir comment elles peuvent améliorer l'expérience client dans leur point de vente », explique-t-il. Devenir un magasin connecté présenterait bien des atouts. L'enseigne peut gérer son stock en temps réel mais aussi analyser et comprendre le trafic de son point de vente. « Les bornes installées permettent à une marque de savoir, grâce à la géolocalisation des téléphones portables, combien de personnes sont entrées dans la boutique », assure Christophe Boitiaux.

Mieux encore, la marque peut détecter quelle zone de chalandise est la mieux appréciée. Enfin, c'est une question d'image : des vendeurs équipés en matériel high-tech représentent une enseigne moderne.

### • NUMÉRIQUE : LA CYBERINSÉCURITÉ

Avaient-ils gardé le pire pour la fin ? Les cybercriminels qui ont attaqué Sony Pictures fin novembre marqueront les esprits : non contents de causer du tort à la filiale américaine du groupe japonais, ils s'en prennent aussi à ses employés et menacent leur famille... Avant cela déjà, 2014 était bel et bien une année à part sur ce sujet. D'abord par le retentissement des affaires : toujours aux Etats-Unis, le PDG des magasins Target a dû démissionner après que son entreprise a été victime d'un vol d'informations personnelles et bancaires concernant au total 110 millions de personnes. En France, Orange a été victime de deux fuites de données en moins de trois mois. Sans compter tous les cas que les organisations victimes cachent par peur du préjudice d'image. « Ces affaires participent à la prise de conscience du top management à ce sujet », note Pascal Antonini, président de l'Afai (Association française de l'audit et du conseil informatique). Attention, ce n'est qu'un début. A mesure que les entreprises muent vers le numérique, le danger grandit : les données qu'elles stockent prennent de la valeur... et de l'intérêt pour les hors-la-loi. ■

**BORNE TACTILE CHEZ DARTY.** Grâce à ce nouveau dispositif digital, le distributeur devient un des exemples de magasin connecté en France les plus aboutis. Photo Darty

## 2014, le début de la transformation

LA  
CHRONIQUE  
de Laurent Guez



Que retiendront de 2014 les historiens du management ? Pour ce dernier numéro de l'année, « Les Echos Business » ont relevé cinq évolutions significatives (lire ci-contre). De façon plus transversale, l'année qui s'achève restera, pour beaucoup d'entreprises, comme celle de la transformation. Ou en tout cas de la prise de conscience de son urgence. Celle-ci est portée par la mutation numérique, bien sûr, mais elle va bien au-delà. Quand tout autour de vous bouge vite, quand vos « grands » concurrents sont des start-up, quand la répartition de la valeur ajoutée se modifie en quelques mois, il faut une sacrée agilité... De nouveaux patrons arrivent en ce moment à la tête de nombreux grands groupes : certains ont déjà pris leurs fonctions (chez Total, Areva, BNP Paribas, etc.), d'autres s'apprentent à le faire (Danone, Pernod Ricard, Sodexo, Thales, etc.). Ce renouvellement des hommes s'accompagne d'un changement de style de management, indépendant d'ailleurs de l'âge du capitaine. Des manières plus directes – et en même temps plus respectueuses des parties prenantes –, une plus grande rapidité d'exécution, une vision plus mondiale et évidemment plus digitale... Ce sont là les qualités des transformateurs. ■

# Un plan B bien mieux qu'un livret A.

WELCOME TO  
LENDOPOLIS.COM  
La plateforme de financement participatif  
des TPE/PME françaises.

Prêter de l'argent à des TPE/PME présente un risque de non-remboursement et de perte en capital. LENDOPOLIS RCS Paris 804 606 796 - Siège social 35 rue Jouffroy d'Abbans 75017 Paris - Société immatriculée au Registre du Unique des Intermédiaires en Assurance, Banque et Finance sous le n°14006007. LENDOPOLIS est mandaté en tant qu'agent par Ingenico Financial Solution SA-NV, établissement de monnaie électronique supervisé par la Banque Nationale de Belgique. LENDOPOLIS®, tous droits réservés. WELCOME TO LENDOPOLIS.COM: BIENVENUE A LENDOPOLIS.COM

En partenariat avec

Groupe Les Echos

ORDRE DES  
EXPERTS-COMPTABLES  
Conseil Supérieur