

# courrier Cadres

**BUREAUX**

**COMMENT  
OPTIMISER LES  
ESPACES DE  
TRAVAIL ?**

**HARCÈLEMENT**

**LES CLÉS  
POUR  
MIEUX LE  
PRÉVENIR**

**E-LEARNING**

**NOTRE  
GUIDE POUR  
LES RH ET  
MANAGERS**

cdi MÉDIAS & SERVICES



*Nikola*

**KARABATIC**

L'ENTRETIEN

# Pour une gestion RH qui colle aux attentes. Pas aux écrans.



Des logiciels qui facilitent le quotidien  
des salariés, des RH... des humains quoi.

# ÉDITO



## DIS-MOI COMMENT TU MANAGES...

Depuis plusieurs années, le monde du travail traverse une période de remise en question profonde. Sens, équilibre de vie, organisation hybride... Les lignes bougent. Mais, derrière ces transformations visibles, une question s'impose de plus en plus clairement dans les organisations : celle de la qualité du management. Car c'est souvent là que tout se joue.

La prévention du harcèlement, par exemple, ne relève pas uniquement de dispositifs juridiques ou de chartes internes. Elle dépend aussi, et surtout, de la vigilance quotidienne des managers, de leur capacité à détecter les signaux faibles, à protéger les équipes et à instaurer un climat de confiance.

Cette centralité du management explique aussi pourquoi la notion de marque employeur, longtemps présentée comme la clé de l'attractivité des entreprises, évolue aujourd'hui vers celle de "marque manager". Ce qui compte désormais pour les salariés n'est plus seulement ce que l'entreprise promet, mais ce qu'ils vivent concrètement au quotidien avec leur hiérarchie. C'est aussi ce que souligne Dominique Méda dans notre entretien, en évoquant la "désillusion" de nombreux

jeunes face au travail, souvent liée au poids de la hiérarchie. Former les managers devient donc une priorité stratégique. C'est tout l'enjeu du cahier spécial e-learning de ce numéro : accompagner celles et ceux qui, sur le terrain, incarnent la culture de l'entreprise. Mais pour progresser en tant que manager, les leçons ne viennent pas uniquement du monde de l'entreprise. Le terrain sportif est aussi un formidable laboratoire du leadership. Dans notre entretien, la légende du handball Nikola Karabatic livre à ce titre une réflexion éclairante : "Un bon leader, c'est quelqu'un qui se connaît, et qui a appris à mettre son individualité au service du collectif. [...] Le leader, ce n'est pas celui qui parle le plus fort. Non, c'est celui qui a le bon comportement au bon moment pour son collectif." Une définition qui résonne bien au-delà du sport. Car dans l'entreprise aussi, le leadership ne se décrète pas : il se construit chaque jour, dans la manière d'écouter, de décider et de rassembler.

Yves de La Villeguerin  
Directeur de la publication

3

**Courrier  
Cadres**

est édité par **CDI Médias Services**  
SAS au capital de 1 525 965,90 euros RCS  
PARIS 532 425 279

100, rue La Fayette 75010 Paris  
Tél. : 01 84 16 56 60  
Code A.P.E. : 7312 Z

Numéro de commission paritaire : 1124 T 83914

Numéro ISSN : 02206994

Impression : Imprimerie

LÉONCE-DEPREZ

Dépôt légal : à parution

Diffusion : MLP

Courrier électronique : [info@cdimedias.com](mailto:info@cdimedias.com)

• Rédaction : [courriercadres@cdimedias.com](mailto:courriercadres@cdimedias.com)

• Abonnements : [abo@cdimedias.com](mailto:abo@cdimedias.com)

• Web : [web@cdimedias.com](http://web@cdimedias.com)



#### DIRECTION

Président et Directeur de la publication :

Yves de LA VILLEGUERIN

Directeur général délégué : Florian LAVENU

Rédactrice en chef : Fabienne Broucaret  
[fabienne.broucaret@cdimedias.com](mailto:fabienne.broucaret@cdimedias.com)

#### RÉDACTION

Léa LUCAS

Journalistes pigistes : Léna Couffin, Camille PINET, Élisabeth TORRES, Nathalie COSTA, Valérie FROGER, Margaux RAMBERT, Virginie GONÇALVES

#### NOS CONTRIBUTEURS

Aurélië DURAND, Laetitia NIAUDEAU, Anaïs LE DIGARCHER, Baptiste BÉNÉZET, Jean-Noël CHAINTREUIL, Sylvain BERSINGER, Marco MOSCA

Merci également à la rédaction de :

RF Social

#### RÉALISATION

Directeur artistique :

Jérémie HEYLEN

Maquettistes : Jérémie HEYLEN, Gaëlle VIVIEN

#### ILLUSTRATIONS ET PHOTOS

Shutterstock et ChatGPT (sauf mention contraire)

Photo de couverture : Léo-Paul RIDET

#### JRI

Mickaël ICARD

#### CAMÉRAMAN - PHOTOGRAPHE

Quentin DONVAL

#### VIDÉO

Virgile LELAY, Marc-Aurèle HUGUET

#### PUBLICITÉ

Emmanuel FROMENT

[emmanuel.froment@cdimedias.com](mailto:emmanuel.froment@cdimedias.com)

#### COMPTABILITÉ & ADMINISTRATIF

Linda MECHENTEL

[linda.mechentel@cdimedias.com](mailto:linda.mechentel@cdimedias.com)

#### SERVICE ABONNEMENT

OCIFAM / COURRIER CADRES :

100, rue La Fayette - 75485 Paris cedex 10

Tél : 01 85 34 71 00 - [abo@cdimedias.com](mailto:abo@cdimedias.com)

#### GESTION & MARKETING

DE LA DIFFUSION

Bo Conseil

Directeur : Otto BORSCHA

[oborscha@boconseilame.fr](mailto:oborscha@boconseilame.fr)

Pays d'origine du papier : Belgique

Taux de fibres recyclées : 0%

Certification : 100% PEFC

Eutrophisation PTOT : 0,01 kg/t

Copyright : "Courrier Cadres"

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



10-31-1495

# SOMMAIRE

MARS - AVRIL 2026

## 11 > VEILLER

- 12 Bruits de couloirs
- 16 Futur au travail : devenir manager ? Oui, mais plus à n'importe quel prix !
- 18 Prise de recul : manager son manager, sortir du micro-management subi
- 20 Qualité de vie au travail :
  - Dominique Méda : *"Le travail permet de montrer aux autres qui je suis"*
  - Prévention, la charge mentale ne s'arrête pas à la porte du bureau
- 23 Leadership : nouveaux managers, comment allier proximité et légitimité ?

## 24 > DOSSIER : HARCÈLEMENT AU TRAVAIL, COMMENT MIEUX LE PRÉVENIR ET (RÉ)AGIR

## 37 > DIRIGER

- 38 Ressources humaines :
  - Dauphine Piot, DRH chez Big Mamma : *"Si nos salariés sont heureux, les clients le ressentent"*
  - Et si on parlait de... *Career minimalism* ?
- 42 Objectif responsable : Compagnie Léa Nature, une pionnière française
- 44 Flotte auto : fiscalité, l'électrique ou le bâton fiscal
- 48 Vie d'entreprise : aménagement, 5 tendances qui redessinent les bureaux
- 52 Juridique avec *RF Social*. Pots d'entreprise : avec ou sans alcool ?



# IL ÉTAIT UNE FOIS, VOUS.

JOURNÉE  
PORTES OUVERTES  
EXECUTIVE

21 MARS  
2026

Vous et vos envies d'un  
management responsable.  
Vous et vos objectifs  
professionnels engagés.  
Regardez droit devant  
avec passion et optimisme.  
Changeons, ensemble,  
le cours de votre histoire.

[www.iae-paris.com](http://www.iae-paris.com)

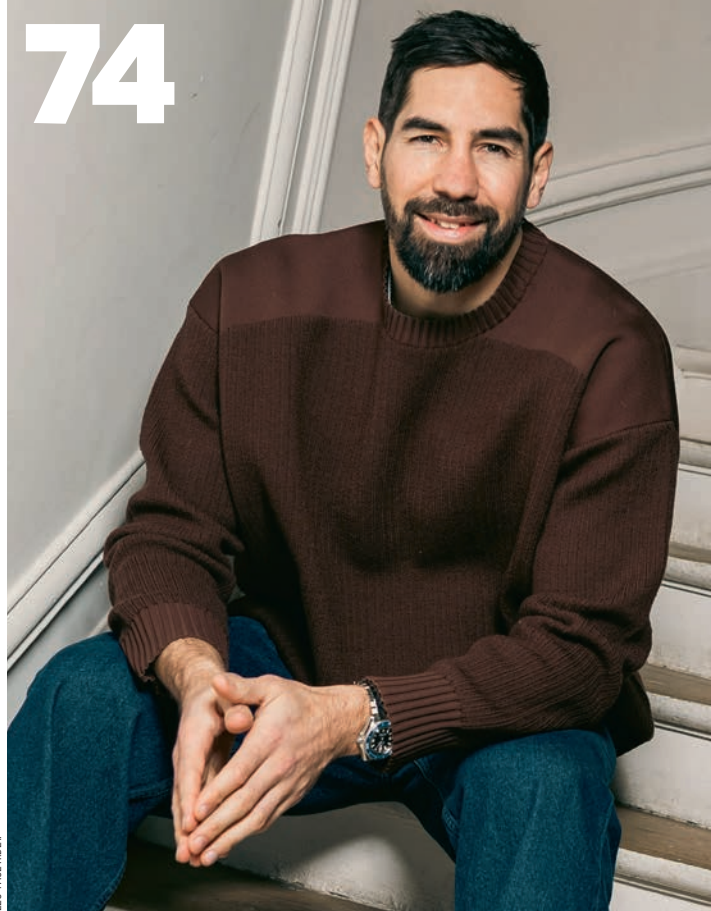


Une grande histoire de management



75  
ANNÉES

# 74



LÉO-PAUL RICET

# 110



- 56 Mice : les parcs de loisirs, un sérieux terrain de jeu !
- 61 Cahier spécial ressources humaines : e-learning, apprendre mieux, vraiment !

## 73 > PROGRESSER

- 74 L'entretien : Nikola Karabatic, la victoire intérieure
- 80 Entrepreneur de légende : Lamborghini et Ferrari, un duel à l'italienne

## 82 > TENDANCE :

### E-LEADERSHIP : COMMENT METTRE SON IMAGE AU PROFIT DE SON ENTREPRISE ?

## 91 > RESPIRER

- 92 Mobilité : expatriation réussie, la carrière du conjoint, un défi pour les entreprises
- 98 Mutation : Maryna Kumeda, de la communication à la littérature
- 100 Argent & patrimoine : épargne, comment investir selon son âge ?
- 108 Conso : bestiaire chic
- 110 High-tech : tous en selle !
- 112 Heures sup
- 113 Drive : DS N°4 hybride, un confort électrifié
- 114 Courrier

6

# 82



# 92



# Mieux travailler, mieux évoluer, mieux vivre !

Pour que le travail rime avec épanouissement, Moodwork accompagne vos salariés dans leur quotidien professionnel.



## Mise à disposition de bilan d'auto-évaluation scientifiquement validées pour :

- Comprendre sa situation de bien-être,
- Avoir un suivi dans le temps,
- Détecter des personnes potentiellement à risque,
- Avoir un parcours de ressources personnalisés.



## Accompagnement humain sur-mesure :

- Psychologues du travail clinicien,
- Coach,
- Ergonomes,
- Ajout possible d'autres professionnels.

Chat  
Visio/call  
Physique

## Promouvoir vos référents internes :

Intégration des personnes en charge de la prévention sur la plateforme : exemple médecine du travail, assistance de service social.

+ Ligne d'écoute d'urgence 24/7



## Bibliothèque de ressources :

- Parcours personnalisé par salarié,
- +250 fiches conseils et de bonnes pratiques,
- Programme de développement personnel,
- Capsules vidéos.

**4 conférences trimestrielles adaptées pour vous.**

### Exemples de sujets traités :

Gestion des émotions, parentalité, éco-anxiété, gestion du stress, communication non violente, etc.

Moodwork est une app web et mobile disponible sur [www.moodwork.com](http://www.moodwork.com), l'AppStore ou le Google Play Store.

**Demandez votre démo de Moodwork :**



# DIGEST

[courriercadres.com](http://courriercadres.com)



## NOS ARTICLES LES PLUS LUS



### > TOXICITÉ AU TRAVAIL : UN ENJEU INVISIBLE, MAIS EXPLOSIF

Dans nos vies professionnelles, la toxicité ne se voit pas toujours, mais ses dégâts sont bien réels et profonds. Décryptage et partage de bonnes pratiques.



### "QUIET CRACKING", QUAND LES SALARIÉS CRAQUENT EN SILENCE

Au sein des équipes de travail se cachent des collaborateurs en situation d'épuisement professionnel. Cependant, il est difficile de déceler les premiers signaux, car certains restent performants et engagés...



## NOS PODCASTS



Cadres

### L'atelier des leaders

Le podcast de l'Executive MBA d'emlyon business school



### > L'ATELIER DES LEADERS

Épisode #2 : Apprendre de l'expérience pour mieux décider.



Cadres



### > GOOD JOB !

Épisode #49 : Brown-out : comment remédier à la perte de sens au travail ?



## NOS VIDÉOS



### > RENCONTRE AVEC GAËL FICKOU

Joueur du XV de France et du Racing 92, il nous explique ce qui fait la force d'un collectif.



### > RENCONTRE AVEC ALEXANDRE DANA

Cet entrepreneur aborde les méfaits de la sédentarité dans notre émission "My Happy Talk".

# Courrier Cadres

DÉCRYPTAGES, CONSEILS, TÉMOIGNAGES...

Tous les 2 mois, retrouvez l'actualité du management, du monde du travail,  
et de la vie professionnelle pour les décideurs en entreprise.



Pour vous  
abonner  
scannez  
le QR code

Suivez-nous :



ORGANISÉ PAR :  
**cdi** MÉDIAS &  
SERVICES



# LE SALON DU MANAGEMENT

NOS PARTENAIRES :



courrier  
**Cadres**

RF Social



**MANAGERS • RH • DIRIGEANTS**  
venez comprendre et vous inspirer  
des dernières tendances managériales

IA • Care management • Leadership • Formation • Juridique • Outils RH • Pilotage

 **Mardi  
2 juin  
2026**

 **Étoile  
Business  
Center  
de Paris**



INSCRIPTION SUR :  
[lesalondumanagement.com](https://lesalondumanagement.com)  
ou en scannant  
le qr code



# VEILLER

11

## SOMMAIRE

- 12** Bruits de couloirs.....
- 16** Futur au travail : devenir manager ? Oui, mais plus à n'importe quel prix !.....
- 18** Prise de recul : manager son manager, sortir du micro-management subi.....
- 20** Qualité de vie au travail :
  - Dominique Méda : *“Le travail permet de montrer aux autres qui je suis”*.....
  - Prévention, la charge mentale ne s'arrête pas à la porte du bureau.....
- 23** Leadership : nouveaux managers, comment allier proximité et légitimité ?.....

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



## ARRÊTS MALADIE : LA BELGIQUE VEUT UN RETOUR PLUS RAPIDE

**A**ccélérer et renforcer le parcours de réintégration au travail des personnes en arrêt maladie de longue durée : tel est l'objectif affiché par la Chambre des représentants de Belgique. Le 6 février, celle-ci a adopté un ensemble de mesures législatives dans le cadre de la politique de "retour au travail" entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier dernier, indique la RTBF. Les employeurs

seront désormais tenus d'engager plus rapidement des procédures de réintégration pour les salariés dont la capacité de travail est jugée suffisante. Ils devront également maintenir un contact structuré avec les employés absents. Les médecins du travail et les conseillers en prévention seront, quant à eux, impliqués dès les premières semaines d'absence. L'objectif est clair : faciliter un retour au travail plus précoce et plus efficace.

## Une question de leadership !

**L**es cadres supérieurs souhaitent obtenir davantage de retours de leurs équipes, mais certains hésitent à le faire par crainte de paraître vulnérables ou faibles. C'est ce que rapporte une enquête réalisée en janvier par les cabinets Harris Poll et Turas Leadership Consulting, relayée par le média *HR Dive*. Près des deux tiers des 317 dirigeants interrogés indiquent qu'ils solliciteraient davantage l'avis de leurs équipes pour les décisions importantes si cela ne risquait pas de les faire passer pour "fragiles". Cette inquiétude est plus marquée chez les hommes que chez les femmes (71 % contre 46 %) et "peut avoir un effet dissuasif sur l'ensemble de l'organisation", indique le rapport. De quoi décourager certains employés d'exprimer leur opinion et compliquer le travail en équipe.



## BAISSE HISTORIQUE DU CHÔMAGE EN ESPAGNE

Le taux de chômage en Espagne est passé sous la barre des 10 % à la fin de l'année 2025, a confirmé l'Institut national de la statistique (INE) en janvier. Cette étape n'avait pas été franchie depuis 2008 — soit depuis dix-sept ans, rappelle le quotidien espagnol *El País*. Cette baisse historique s'explique par la création d'environ 605 000 emplois sur l'ensemble de l'année 2025, portant le nombre total d'emplois à un niveau record. À l'échelle de l'Union européenne, l'Espagne est, cette année encore, le pays qui a créé le plus de postes. Cela ne l'empêche toutefois pas de demeurer l'un des pays de l'UE affichant un chômage structurellement élevé, notamment chez les jeunes.



## LICENCIEMENTS EN MASSE CHEZ AMAZON

Environ 16 000 emplois supplémentaires vont être supprimés au sein d'Amazon, a annoncé le géant de la distribution fin janvier. Ces licenciements interviennent dans le cadre d'une vaste restructuration de l'organisation, principalement au sein des effectifs administratifs, rapporte le média spécialisé *HR Dive*. Ces suppressions d'emplois marquent une deuxième vague de licenciements pour Amazon, qui avait déjà supprimé 14 000 postes en octobre dernier. Ces réductions s'inscrivent dans une volonté de simplifier la structure organisationnelle, de réduire les niveaux hiérarchiques et de limiter la bureaucratie, a justifié l'entreprise. Le tout dans l'optique de renforcer son "agilité opérationnelle" et d'accélérer ses investissements dans des domaines stratégiques tels que l'intelligence artificielle.

## LES TALENTS AMÉRICAINS COURTISÉS EN FINLANDE

La Finlande cherche à attirer les talents en intelligence artificielle et en technologie en provenance des États-Unis, en mettant en avant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée ainsi que des visas accélérés. Le pays collabore avec plus de 30 entreprises technologiques et universités finlandaises pour promouvoir des postes ouverts aux travailleurs étrangers, informe le média *Business Insider*. Cette initiative vise à offrir aux professionnels américains une alternative aux longues heures de travail souvent associées à la Silicon Valley, en mettant l'accent sur des semaines de travail limitées en moyenne à 40 heures et en encourageant les employés à se déconnecter en dehors des horaires de travail.

13

# Vers la fin du travail à temps partiel en Allemagne ?

L'Union chrétienne-démocrate allemande (CDU) veut remettre en cause le droit légal à travailler à temps partiel. Depuis fin janvier, cette proposition de l'aile économique du parti suscite un débat public intense outre-Rhin, rapporte le quotidien *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. La CDU propose de supprimer ou de restreindre le "lifestyle part-time", c'est-à-dire le droit, pour un salarié, de demander à réduire son temps de travail par choix de vie (ce qui est actuellement garanti par la loi allemande depuis 2001). Le texte prévoit que le droit à la réduction du temps de travail soit limité aux seuls cas de motifs spécifiques (par exemple la garde d'enfants, la prise en charge d'un proche ou la formation professionnelle). En 2025, le taux d'emploi à temps partiel en Allemagne a atteint près de 40 % de la population active.



## CANADA : UN EQUILIBRE VIE PRO-VIE PERSO FRAGILE

À Canada, seuls 24 % des travailleurs estiment que le soutien de leur employeur en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle s'est amélioré l'an passé. C'est ce qu'indique un sondage mené par TELUS Health auprès de 3 000 employés canadiens, dont les résultats ont été relayés fin janvier sur le site *Canadian HR Reporter*. 65 % des répondants ne constatent pas de progrès, et 12 % estiment que le soutien a diminué. Les résultats montrent que les femmes sont 50 % plus susceptibles que les hommes de juger ce soutien insuffisant. Les travailleurs de moins de 40 ans sont par ailleurs deux fois plus nombreux que leurs homologues de plus de 50 ans à signaler un meilleur soutien de leur manager. Autres écarts : les parents se disent 60 % plus souvent soutenus que les non-parents, et les cadres déclarent bénéficier d'un soutien deux fois supérieur à celui des non-cadres.



## PEU DE SALARIÉS AMÉRICAINS SONT ÉPANOUIS

61 % des travailleurs américains se sentent "amorphes", c'est-à-dire désengagés et sans direction claire dans leur travail. C'est ce que révèle l'enquête annuelle sur le bien-être au travail de l'Université de l'Illinois, menée auprès d'un échantillon de 2 000 employés. Seuls 39 % d'entre eux se déclarent pleinement épanouis. Parmi les travailleurs en difficulté, 38 % souffrent fréquemment d'un épuisement professionnel et 34 % envisagent de quitter leur emploi dans l'année à venir. Les chercheurs évoquent une "crise persistante" du bien-être professionnel et suggèrent que cette situation pourrait être corrigée en améliorant la compréhension des facteurs de qualité de vie au travail.

## LES EUROPÉENS ONT LA BOUGEOTTE



Un salarié européen sur deux souhaiterait changer d'emploi en 2026, selon une étude LinkedIn réalisée auprès d'un échantillon de 10 400 personnes travaillant à temps plein ou à temps partiel et publiée en janvier. Parmi les sept pays étudiés (France, Italie, Suède, Royaume-Uni, Espagne, Allemagne et Pays-Bas), les Britanniques affichent la proportion la plus élevée de personnes à la recherche d'un nouveau poste (plus de 50 %), informe le média *Workplace Journal UK*. La France se situe en bas du classement, avec seulement 37 % des salariés qui envisagent de changer d'orientation professionnelle cette année. Dans le même temps, 77 % des personnes interrogées ne s'estiment pas suffisamment préparées pour changer d'emploi et expriment des inquiétudes vis-à-vis du marché du travail.

# LE TÉLÉTRAVAIL TOUJOURS PLÉBISCITÉ

Travailler de chez soi est-il la clé d'un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ? Selon une enquête réalisée par *CoworkingCafe* auprès de 1 140 salariés américains travaillant entièrement à distance ou de manière hybride, la réponse est positive. 69 % des personnes interrogées estiment que leur équilibre s'est amélioré, bien que 44 % d'entre elles aient constaté une augmentation de leur durée de travail. La majorité évoque une baisse du stress (70 %), une meilleure concentration (55 %) et une productivité accrue (62 %) par rapport à leur expérience en présentiel. Un tiers connaît toutefois des signes d'épuisement professionnel, surtout parmi la génération Z, qui rencontre aussi davantage de difficultés à se déconnecter. Un retour obligatoire au bureau pourrait pousser certains à changer d'emploi.



# EN CHINE, L'ESSOR DU VTC EST SPECTACULAIRE



**L**e métier de chauffeur VTC s'impose comme un refuge pour de nombreux travailleurs chinois confrontés aux mutations du marché du travail. Selon une enquête du Centre de recherche sur les nouvelles formes d'emploi (CRNEC), menée auprès de 5 417 conducteurs dans treize provinces, décortiquée par le magazine *Caixin* et relayée par *Courrier international*, la profession reste très masculine : les femmes représentent moins de 10 % des effectifs, même si leur part progresse. L'âge moyen atteint 39,8 ans, signe que ce secteur attire aussi des actifs en reconversion. D'après le ministère chinois des Transports, près de 7,5 millions de chauffeurs étaient enregistrés en 2024, un chiffre en forte hausse depuis la dernière décennie. Pour beaucoup, il s'agit d'une solution après une perte d'emploi ou une baisse de revenus, notamment dans l'industrie ou les services traditionnels. Mais ce succès a un revers : plusieurs villes mettent désormais en garde contre la saturation du marché.



# DEVENIR MANAGER ? OUI, MAIS PLUS À N'IMPORTE QUEL PRIX !

Devenir manager continue de faire partie des projets de carrière des cadres. Mais l'élan s'émousse. Une étude récente de l'Apec montre qu'en trois ans, l'appétence pour les responsabilités hiérarchiques est passée de 42 % à 34 % – ce recul est plus marqué encore chez les jeunes générations. Il ne s'agit pas d'un désamour, mais d'un signal faible qu'on ne peut ignorer. **Par Laetitia Niaudeau, directrice générale de l'Apec.**

**S**i le management attire moins, c'est qu'il est devenu plus exigeant, plus complexe, dans un monde du travail post-Covid lui-même profondément transformé. Travail hybride, attentes accrues en matière de performance comme de bien-être des équipes, forte attente de personnalisation et, en même temps, besoin de maintien du collectif : la fonction managériale s'est densifiée. Près d'un tiers des managers disent travailler plus de 50 heures par semaine, avec une charge mentale plus forte et un accès au télétravail plus restreint que les non-managers. Beaucoup disent aussi ne pas avoir été suffisamment préparés à cette nouvelle étape de leur parcours.

## Des freins persistants pour les femmes

Ces tensions concernent l'ensemble des managers, mais elles touchent davantage les femmes cadres. Car, contrairement aux idées reçues, pour elles, le frein n'est ni l'ambition ni la confiance : plus d'une femme cadre sur deux souhaite évoluer hiérarchiquement, et elles sont aussi nombreuses que les hommes à en parler avec leur manager. En revanche, l'Apec a montré que la surdisponibilité associée aux postes à responsabilités constitue un obstacle majeur, notamment en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et que 55 % des femmes managers – contre 48 % des hommes – déclarent rencontrer des difficultés à tout concilier, du fait notamment de l'inégale répartition de la charge parentale. Chez les non-managers, plusieurs facteurs peuvent dissuader d'accéder à un poste hiérarchique : rémunération jugée insuffisante au regard des responsa-

bilités, stress accru, charge de travail ou contraintes de mobilité. Des freins plus fréquemment cités par les femmes que par les hommes. Ce qui pèse plus fortement sur les femmes managers est un révélateur de ce qui pèse sur l'ensemble des managers, et de ce qu'il faut faire évoluer.

## Créer des conditions plus favorables

Rendre le management durablement attractif suppose ainsi de repenser l'organisation du travail. Clarifier les règles sur le temps et la charge de travail, limiter la culture de l'urgence permanente, développer le télétravail quand c'est possible et le droit à la déconnexion, mieux préparer et accompagner les prises de poste : ces aspects sont décisifs. Ils conditionnent l'accès des femmes aux responsabilités, mais contribuent plus largement à la soutenabilité des parcours managériaux pour l'ensemble des cadres. ■





Ensemble, **cultivons**  
le management  
de **demain**

LA  
MAISON  
DU  
MANAGEMENT



 s'informer

 progresser

 échanger

 s'oxygéner

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



# MANAGER SON MANAGER SORTIR DU MICRO-MANAGEMENT SUBI

Coautrice du livre *Le SAV des managers* (Vuibert), Aurélie Durand, psychologue, coach et fondatrice du cabinet Ajadi, nous propose un temps de prise de recul sur nos pratiques managériales.

Lorsqu'un nouveau manager arrive et contrôle chaque détail, la relation peut vite devenir étouffante : "Je n'en peux plus!", "J'ai l'impression qu'il vérifie tout", "Il reprend la main devant l'équipe", "Je dois justifier chacun de mes choix", "Je me sens décrédibilisé(e)"... Ce n'est pas seulement désagréable : c'est déstabilisant. Même, et parfois surtout, quand on est un manager expérimenté. Dans ces situations, ce qui fait le plus mal, ce n'est pas toujours le contrôle en lui-même, mais ce que l'on se raconte : "Il ne me fait pas confiance" ou encore "Mon expertise n'a pas de valeur". On touche ici à une blessure de reconnaissance. La perception de sa légitimité chute et, avec elle, son estime professionnelle. La motivation s'effondre. Dans ce contexte, souvent, la tristesse et la colère se mélangent. On tend alors vers un risque d'épuisement. Or, attention à un point clé : le comportement du manager est un fait, mais la manière dont on le vit peut être liée à des interprétations.

Un manager très présent n'est pas nécessairement en train de disqualifier. Il peut être sous pression, nouveau dans son rôle, très orienté détails, ou simplement prisonnier de ses propres schémas de contrôle. Observez. Si ce fonctionnement managérial est généralisé à d'autres collègues, il ne s'agit pas d'une attaque personnelle. Vous êtes le dommage collatéral d'un mode de management anxieux, qui décrédibilise souvent davantage celui qui reprend la main que celui qui le subit. Un manager qui micro-manage en public montre surtout qu'il n'a pas sécurisé en amont la délégation ni créé un espace de confiance. Dans ce cas, rester dans la lecture "il

ne me fait pas confiance" alimente le ressentiment sans rien changer. Une autre option consiste à changer de posture : passer de victime de ce contrôle à force de proposition pour sécuriser son manager, documenter ses choix, envoyer ses plans en amont, proposer des points de validation. C'est ce que l'on appelle manager son manager. En revanche, si ce micro-management est ciblé uniquement sur vous, alors il y a matière à questionner : doute de compétence non formulé, désalignement des feuilles de route, attentes implicites jamais clarifiées. Le silence devient alors un accélérateur de tensions. Chacun agit dans sa ligne de nage. L'enjeu n'est pas de dénoncer un micro-management "toxique", mais de traiter un dysfonctionnement relationnel. La rencontre n'a pas lieu. Le premier pas consiste à sortir

de la plainte silencieuse pour aller vers un dialogue adulte-adulte. Non pas "Je ne suis pas reconnu(e)", mais "J'aimerais comprendre comment travailler avec toi". Poser ses besoins sans nier ceux de l'autre, clarifier les attentes, demander un cadre de fonctionnement explicite. En osant dire, questionner, poser ses limites, on cesse le combat de territoire pour reconstruire

une relation de travail. Et rappelez-vous une chose essentielle : votre légitimité ne vient pas du regard de votre manager, mais de ce que vous faites — votre rôle, votre expertise et la relation que vous construisez avec votre équipe. ■

“ LE SILENCE  
DEVIENT ALORS UN  
ACCÉLÉRATEUR DE  
TENSIONS ”



Cette prise de recul est inspirée de l'épisode 40, "Micro-management : je n'en peux plus de mon (nouveau) manager !", du podcast *Les petits cailloux*, dans lequel Fabienne Broucaret, rédactrice en chef de Courrier Cadres, et Aurélie Durand allègent le quotidien des managers. Scannez le QR Code pour découvrir d'autres témoignages de managers et coachings express.





Ensemble, **cultivons**  
le management  
de **demain**

LA  
MAISON  
DU  
MANAGEMENT



 **s'informer**

 **progresser**

 **échanger**

 **s'oxygéner**

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

DOMINIQUE MÉDA

# “LE TRAVAIL PERMET DE MONTRER AUX AUTRES QUI JE SUIS”

Philosophe et sociologue, Dominique Méda analyse les multiples fonctions du travail et l'évolution du rapport que les Français entretiennent avec lui. Dans cet entretien, elle décrypte ce que signifie réellement travailler aujourd'hui, bien au-delà du revenu, au cœur de nos identités, de nos relations sociales et de notre besoin profond de reconnaissance. **Propos recueillis par Fabienne Broucaret.**

**Votre nouveau livre s'intitule *Le travail. Pourquoi travaillons-nous ? (Autrement) : pourquoi avoir choisi cet angle en particulier ?***

Parce que c'est une question que tout le monde se pose à un moment de sa vie : pourquoi je travaille ? Pourquoi je travaille autant ? Pourquoi j'ai choisi ce métier ? Nous venons de boucler un rapport sur les jeunes et le travail avec mes collègues. On voit qu'un très grand nombre d'entre eux — 36 % — veulent se reconverter au bout de trois ans de vie active. J'ai donc eu envie de traiter ce sujet, à la fois parce qu'il me concernait personnellement, mais aussi parce que, dans mon métier, je rencontre sans arrêt des gens qui se posent cette question.

**Vous citez Galbraith qui parle d'un véritable paradoxe : "Le mot travail s'applique simultanément à ceux pour lesquels il est épuisant, fastidieux, désagréable et à ceux qui y prennent manifestement plaisir et n'y voient aucune contrainte." C'est donc un même mot pour des expériences très différentes...**

Exactement. Et je trouve que ce texte de Galbraith est très important parce qu'il insiste précisément sur cette diversité de perceptions de l'expérience de travail. Il ne parle pas seulement de paradoxe, mais aussi de mensonge. Il dit que c'est un mensonge de mettre sous un même mot ce que va faire, par exemple, un logisticien qui n'a aucune marge de manœuvre, aucune autonomie et qui gagne très peu, et, à l'inverse, un grand patron. Peut-on vraiment utiliser le même mot ?

**Au-delà d'apporter un revenu, qu'est-ce que le travail représente fondamentalement ?**

Beaucoup d'autres choses. Une sociologue très importante, Marie Jahoda, a écrit avec deux autres auteurs *Les chômeurs de Marienthal, l'histoire d'une petite*

*ville minée par le chômage.* Elle montre la place qu'occupe le travail : bien sûr, il permet de gagner un revenu, mais il permet aussi d'avoir des contacts sociaux en dehors de la famille. Il permet d'être reconnu, de montrer ce dont on est capable. Un sociologue allemand, Axel Honneth, explique que le travail est devenu en quelque sorte la dernière arène dans laquelle on peut montrer aux autres de quoi on est capable et susciter l'admiration. Et cela est évidemment essentiel.

**Pourquoi la reconnaissance est-elle si importante ?**

Parce que, comme l'explique très bien le philosophe Hegel dans *La Phénoménologie de l'esprit*, on ne peut prendre conscience de sa valeur qu'à travers le regard de l'autre. C'est l'autre qui me dit ce que je vaudrais. Manquer de reconnaissance, c'est d'une certaine manière ne pas pouvoir parvenir à la certitude qu'on vaut quelque chose. Le travail devient alors le véhicule de cette reconnaissance : c'est le meilleur vecteur pour montrer aux autres de quoi on est capable.

**Ce qui compte pour beaucoup d'actifs, c'est ainsi le sentiment de contribuer, non ?**

Le sociologue Émile Durkheim l'a bien montré. Il disait que la division du travail n'était pas un problème. À l'époque, certains craignaient qu'elle fasse éclater la société. Mais Durkheim expliquait au contraire que le travail est au centre de la cohésion sociale : chacun apporte sa pierre à l'œuvre commune. Ce qui compte, c'est que chaque individu puisse voir qu'il contribue à cette œuvre. Je me souviens d'une enquête menée dans le bâtiment. Un ouvrier disait : "Ce qui est important pour moi, c'est de passer dans la rue et de pouvoir dire : ce bâtiment, c'est moi qui l'ai fait." Cette fierté vient du fait qu'on voit concrètement ce qu'on a produit. Or, beaucoup de personnes

souffrent aujourd'hui de ne plus voir à quoi sert leur travail, à quoi il contribue — parfois même, elles ont l'impression qu'il contribue à dégrader le monde.

**Il y a également une dimension identitaire très forte. Quand on demande à quelqu'un de se présenter, le métier arrive souvent en premier.**

Oui, et c'est particulièrement vrai en France. Des enquêtes que nous avons menées ont montré que la France occupe une position particulière parmi les pays européens : nous sommes l'un des pays où l'on est le plus nombreux à considérer que le travail est très important. Pourquoi ? Parce qu'en France, le travail est un symbole du statut social et de notre place dans la société. Beaucoup plus que dans des pays comme le Danemark, les pays nordiques ou le Royaume-Uni, où la relation au travail est plus pragmatique. Le travail indique quel diplôme j'ai, et donc quelle est ma position sociale.

**Tous ces éléments expliquent aussi pourquoi le chômage est si difficile à vivre...**

Oui. Si le travail permet de montrer aux autres qui je suis et ce dont je suis capable, être privé de travail signifie être privé de ce vecteur essentiel. Le sociologue Robert Castel parlait des "inutiles au monde". On se retrouve privé d'un cadre temporel, de collègues, de solidarité. Bien sûr, on perd un revenu, mais on perd aussi la possibilité de montrer ce dont on est capable et de participer à la vie sociale. C'est une blessure très profonde.

**Comment définiriez-vous le rapport des Français au travail aujourd'hui ?**

On dit souvent que la pandémie de Covid a tout bouleversé. Je ne dirais pas cela. Je dirais plutôt qu'elle a accéléré des tendances déjà présentes. Nous sommes passés d'une société où le travail était central à une société où il l'est un peu moins. Avec mes collègues, nous parlons de "polycentrisme des valeurs" : le travail reste important, mais il coexiste avec d'autres sphères d'accomplissement, comme la famille, les amis ou l'engagement citoyen. Beaucoup souhaitent aujourd'hui mieux articuler ces différentes dimensions de leur vie. L'intégration massive des femmes dans le monde du travail a aussi profondément transformé cet équilibre.

**Vous évoquez également une désillusion des jeunes vis-à-vis du travail. Comment l'expliquez-vous ?**

Leurs conditions de travail sont souvent plus difficiles : ils ont moins d'autonomie, davantage de pénibilités physiques, et leur taux de chômage est plus élevé. On leur réserve souvent les contrats courts. Ils sont donc assez maltraités sur le marché du travail,

alors même que leur niveau d'éducation n'a cessé d'augmenter. Le paradoxe est là : leurs attentes sont très fortes — ils veulent un travail qui ait du sens et dans lequel ils puissent se réaliser — mais ce qu'ils trouvent est souvent très éloigné de ces attentes.

**Le management à la française joue-t-il un rôle dans cette désillusion ?**

Oui, en partie. Ces jeunes arrivent avec des attentes plus post-matérialistes. Ils acceptent moins la hiérarchie. Or, l'entreprise française reste très hiérarchique, bien plus que dans les pays nordiques où la codétermination est plus développée. Il y a donc une incompréhension face à certaines pratiques : le présentisme, par exemple, rester tard même quand cela n'apporte rien en termes d'efficacité. On dit souvent que les jeunes ne veulent plus travailler. C'est faux. Ils ne veulent simplement plus travailler comme avant. ■



Quentin Houdas/Éditions Flammarion



Michael Icard

## PRÉVENTION

# LA CHARGE MENTALE NE S'ARRÊTE PAS À LA PORTE DU BUREAU

Il est 23 h 40. L'ordinateur est fermé depuis longtemps, mais une pensée surgit : ne pas oublier d'envoyer ce mail demain matin. Puis une autre : lire absolument tel dossier avant la réunion de mardi. Et il y a aussi cette conférence à préparer. Le corps est au repos. L'esprit, lui, est resté au bureau.

Par Fabienne Broucaret.

**C'**est peut-être cela, la vraie charge mentale professionnelle : ce travail invisible qui continue lorsque la journée est censée être terminée. Pas forcément des heures supplémentaires, mais des pensées qui reviennent en boucle, des rappels mentaux qui s'invitent le soir, le week-end, parfois même au milieu de la nuit.

Dans les entreprises, la surcharge ne commence presque jamais de manière spectaculaire. Elle arrive beaucoup plus discrètement. Par une succession de petits "oui". Oui à ce dossier supplémentaire. Oui à cette réunion ajoutée au dernier moment. Oui à cette demande qui semblait rapide... jusqu'à ce qu'une autre s'ajoute. Au fil des semaines, l'accumulation devient silencieuse. Et l'esprit s'encombre.

Apprendre à dire non plus tôt reste l'un des gestes les plus simples, mais aussi l'un des plus difficiles. N'optez pas forcément pour un refus frontal, mais proposez plutôt un autre délai ou demandez quelle autre tâche doit alors être décalée. Posée à temps, une limite évite souvent bien des tensions plus tard.

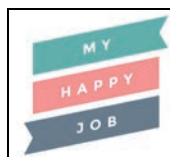
Une autre source de fatigue se cache dans ce qui n'apparaît sur aucun planning : relancer un interlocuteur, répondre à un mail... Ces micro-décisions s'accumulent dans la journée. Individuellement, elles semblent anodines. Ensemble, elles occupent l'esprit en permanence. Les inscrire dans l'agenda, même brièvement, suffit parfois à les rendre plus légères. Ce qui était flou devient visible.

La fin de journée, elle aussi, mérite d'être protégée. Dans de nombreux métiers, la frontière est devenue poreuse : on termine un dossier, on jette un œil à un message, on répond rapidement... et la journée se prolonge mentalement. Se fixer une heure de fin claire

agit comme une limite symbolique. Tout ne sera pas terminé, et ce n'est pas grave. Une journée de travail n'est pas censée être infinie. Le multitâche n'arrange rien. Répondre à un message pendant une réunion, consulter un mail en rédigeant un document, revenir ensuite au dossier initial... À force de passer d'un sujet à l'autre, l'attention se fragmente. Se concentrer sur un seul sujet à la fois peut sembler moins impressionnant, mais l'esprit y gagne en efficacité. Prendre un peu de hauteur aide aussi. Consacrer une heure à regarder les semaines à venir ne réduit pas le volume de travail, mais change la perspective. On peut prévenir, ajuster, déléguer. L'anticipation diminue l'incertitude. Or, l'incertitude est l'un des moteurs les plus puissants du stress. Reste un réflexe souvent négligé : parler. Dans beaucoup d'organisations, la surcharge se vit en silence, comme s'il fallait gérer seul. Pourtant, signaler qu'un délai paraît irréaliste ou que deux priorités se contredisent permet d'ouvrir une discussion. Le rôle du manager est aussi d'arbitrer.

Enfin, un geste très simple peut parfois suffire à alléger l'esprit : écrire. Noter ce qui reste en suspens avant de quitter le bureau ou pendant le week-end permet d'externaliser ce que le cerveau tente de retenir. L'information existe quelque part. Elle n'a plus besoin d'être répétée mentalement.

Au fond, la charge mentale prospère surtout dans l'implicite : ce qui n'est pas dit, pas cadré, pas visible. La rendre explicite (pour soi comme pour les autres) est souvent la première étape pour retrouver un peu d'espace. Et peut-être, enfin, réussir à fermer cet onglet mental qui ne nous quittait pas. ■



Découvrez chaque nouvel épisode sur [www.myhappyjob.fr](http://www.myhappyjob.fr) et sur YouTube.



# NOUVEAUX MANAGERS COMMENT ALLIER PROXIMITÉ ET LÉGITIMITÉ ?

Lorsqu'on passe d'expert à manager, la frontière entre relations amicales et posture managériale devient floue. Alors, comment naviguer entre confiance et crédibilité ? Voici quelques repères pour adopter une posture juste, humaine et efficace. Par Baptiste Bénézet, cofondateur de Teambakery.

## ► LES AVANTAGES D'UNE RELATION DE PROXIMITÉ

**Renforcer la confiance.** Une proximité bien dosée favorise un climat de sécurité psychologique. On se comprend mieux, les échanges sont plus fluides, et chacun ose davantage s'exprimer. Conseil : organisez régulièrement des temps informels, mais gardez une posture claire et professionnelle dans les temps de travail structurés : réunions d'équipe, entretiens individuels, décisions.

**Favoriser l'engagement.** Les collaborateurs s'engagent plus volontiers lorsqu'ils sentent que leur manager les considère comme des personnes, pas seulement comme des exécutants. Montrer qu'on est humain et accessible renforce le lien. À faire : valorisez les réussites de chacun, encouragez les prises d'initiatives. À éviter : tomber dans la préférence ou laisser vos affinités personnelles influencer vos choix.

**Gagner en efficacité... à court terme.** Quand on se connaît bien, tout semble plus fluide. Les process sont plus légers, les décisions plus rapides, les tensions moins fréquentes. Mais attention : ce fonctionnement atteint vite ses limites lorsque l'équipe s'agrandit ou que l'incertitude augmente.

## ► LES RISQUES D'UNE PROXIMITÉ EXCESSIVE

**Perdre en crédibilité.** Difficile de recadrer un collaborateur si vous êtes perçu comme un copain. Votre posture managériale peut être affaiblie, même involontairement. Le bon réflexe : ne mélangez pas les temps conviviaux et les temps de décision. Faites vivre un cadre clair (objectifs, règles de fonctionnement, responsabilités) partagé et compris par tous.

**Éviter les décisions difficiles.** Plus vous êtes proche de vos collaborateurs, plus il devient compliqué de trancher, arbitrer, ou gérer un conflit sans craindre de blesser ou de "trahir" la relation. À mettre en place : des rituels structurés qui vous offrent un cadre objec-

tif pour vos décisions. Formez-vous aux techniques de feedback assertif pour conserver une communication claire, même dans l'inconfort.

**Générer du favoritisme (réel ou perçu).** Vous pensez être juste, mais si vous êtes plus proche de certains, cela se voit — et se ressent. Le favoritisme, même involontaire, crée frustrations, méfiances... et freine l'intégration des nouveaux. Astuce : partagez toujours vos décisions (promotions, projets confiés, réorganisations) avec des critères clairs. Valorisez les résultats collectifs autant que les contributions individuelles.

## ► TROUVER LA BONNE POSTURE

L'enjeu n'est pas de choisir entre être ami ou chef, mais d'inventer une posture chaleureuse qui apporte aussi un cadre. Voici quelques clés :

- Encadrez vos interactions personnelles. Soyez vous-même, mais sans franchir certaines limites (vie privée, intimité, émotions non digérées).
- Restez cohérent. Vos décisions doivent être compréhensibles et reproductibles, quelle que soit la personne en face.
- Favorisez l'esprit d'équipe. Ne construisez pas une relation forte avec un seul, mais un collectif solide avec tous.

## ► LE FEEDBACK : MIROIR DE VOTRE POSTURE

Un bon indicateur de la juste distance managériale, c'est la qualité de vos feedbacks. Un bon feedback est à la fois bienveillant, précis et exigeant. Il aide l'autre à progresser, pas à se sentir protégé.

Il est donc possible d'entretenir une relation de proximité avec son équipe. Mais cette proximité doit être lucide, assumée, et encadrée. Votre rôle de manager, c'est de guider, faire grandir, arbitrer, fédérer. Cela demande du lien, mais aussi du cadre. L'un sans l'autre ne tient pas. ■



# HARCÈLEMENT AU TRAVAIL COMMENT MIEUX LE PRÉVENIR ET (RÉ)AGIR

Leurs condamnations sont entrées dans les annales. En juillet dernier, trois ex-cadres d'Ubisoft ont été condamnés pour harcèlement moral ou sexuel. Le procès a mis en lumière une culture d'entreprise toxique au sein du géant des jeux vidéo. Peu de temps auparavant, en janvier 2025, l'arrêt historique rendu par la Cour de cassation a définitivement condamné plusieurs anciens dirigeants de France Télécom pour avoir participé à un *"harcèlement moral institutionnel"*, en menant, à compter de 2006, deux plans de restructuration prévoyant le départ de 22 000 employés et la mobilité de 10 000 autres. En 2008 et 2009, 35 salariés s'étaient suicidés. Si ces jugements ouvrent la voie à une nouvelle ère de responsabilisation des organisations, celles-ci peinent encore à traiter les situations de harcèlement et la souffrance qu'elles engendrent, alors même que les signalements et les enquêtes se multiplient. Comment réagir face à un cas présumé de harcèlement dans son entreprise ? Quelles bonnes pratiques préventives mettre en place pour créer une culture inclusive et protectrice de la santé physique et psychologique des salariés ? Décryptage et conseils de nos experts.

Dossier réalisé par Margaux Rambert.



# UN MAL QUI MONTE ?

Les signalements pour harcèlement en entreprise se multiplient, constatent les acteurs de la prévention et les avocats en droit du travail. Enquête sur les racines d'un fléau.



Pas une semaine ne s'écoule sans qu'un nouveau cas, présumé ou avéré, de harcèlement moral ou sexuel au travail ne fasse la une des médias, tous secteurs confondus. "En 2020, nous faisons quatre enquêtes harcèlement par

an, en 2025, nous en avons réalisé 80", confirme Adrien Chignard, psychologue du travail et fondateur du cabinet Sens et Cohérence. Cette forte hausse, Élise Fabing, avocate en droit du travail, la constate également : "Je reçois de plus en plus de dossiers, autant de harcèlement moral que sexuel, des cas de plus en plus violents."

Depuis 2017, les mouvements viraux #MeToo, #BalanceTonPorc, #BalanceTonAgency ou encore #BalanceTaStartup ont entraîné une véritable prise de conscience du harcèlement moral et sexuel. Mais force est de constater que, presque dix ans après, les cas continuent de se multiplier. Les chiffres du baromètre national du harcèlement au travail sont édifiants : en 2024, 35 % des actifs déclaraient en avoir déjà été victimes. Parmi les catégories les plus touchées figurent les moins de 35 ans (43 %) et les femmes (38 %, contre 31 % d'hommes).

## LES INGRÉDIENTS DU HARCÈLEMENT

Crises économique et politique, climat incertain, montée de l'individualisme au travail, baisse du sentiment d'appartenance à un collectif... Les temps sont durs en entreprise. "Le discours viriliste et dur de Donald Trump ou encore d'Elon Musk infuse et c'est inquiétant, avance Élise Fabing. Je vois beaucoup de licenciements manu militari, de micro-management, de la compétition très malsaine sur des postes comparables. Beaucoup de salariés se sentent lâchés, très isolés au travail. De nombreux seniors sont mis au placard et il y a

également une montée des discriminations liées à la maternité. Tout le monde a peur de perdre son boulot, ce qui fait que certaines personnes vont s'accrocher à leur job coûte que coûte, ne vont pas témoigner en faveur de leurs collègues..."

Avec la pression et la charge de travail accrues, les conflits se multiplient. "Les conflits sont consubstantiels à la vie professionnelle, rappelle Adrien Chignard. Mais les nouveaux modes d'organisation du travail génèrent des difficultés dans leur résolution. On va vite se retrouver dans une escalade, car les managers n'ont ni le temps, ni les compétences, ni le soutien pour réguler ces désaccords. Lorsqu'un conflit relationnel n'est pas réglé, il se transforme en hyperconflit polarisé. Vont alors commencer des conduites vexatoires pour pousser l'autre vers la sortie. Cela va engendrer une logique clanique, de l'hostilité, qui vont finir par générer une situation de harcèlement au travail."

Parmi les ingrédients du harcèlement figure également un système de tolérance de certains comportements. "Tout le monde sait qu'on risque de perdre son travail si on vole dans la caisse. Alors pourquoi une personne s'autorise-t-elle à avoir des comportements déplacés au travail ?, interroge Marie Donzel, directrice associée au sein du cabinet AlterNego et coauteure de *Harcèlements au travail* (éditions Mardaga). Cette tolérance peut être liée à des managers qui ont acheté la paix sociale face à un emmerdeur qui les empêche de travailler, qui vont passer sur les comportements de Gérard et demander implicitement à chacun de prendre sur lui. Ou à des cultures d'entreprise qui confondent convivialité et impunité." Le célèbre "ah mais on ne peut rien dire, plus rien faire !" "Pour autant, ces effets systémiques n'excluent pas que chaque individu reste responsable de la façon dont il traite les autres", assène Marie Donzel.

## DES STÉRÉOTYPES QUI ONT LA VIE DURE

Si la parole s'est libérée, les clichés, eux, subsistent. Parmi eux, le fameux "pas de fumée sans feu !" "C'est renverser la culpabilité : on dit à la personne que c'est de sa faute parce qu'elle met des jupes trop courtes", explique Christine Naschberger, enseignante-chercheuse en ressources humaines à



Audencia et spécialiste des questions de gestion de la diversité et de l'inclusion. Une double peine pour les victimes. *"Il existe encore un écart genré entre les signalants et les signalantes, commente Marie Donzel. Les femmes vont être moins prises au sérieux, avec cette idée qu'elles sont un peu sensibles, voire saintes nitouches, alors qu'un manager avec vingt-cinq ans d'expérience qui fait un signalement sera considéré comme quelqu'un qui n'est pas du genre à pleurer pour rien."* Ces caricatures font obstacle à la qualité du traitement.

Tout comme le cliché persistant selon lequel les personnes harcelées seraient plus faibles que les autres. *"C'est comme pour le burn-out, rétorque Élise Fabing, également autrice du Manuel contre le harcèlement au travail (Hachette). Ce sont souvent des personnes très brillantes, avec des profils incroyables, qui ont, surtout chez les femmes, le syndrome de la bonne élève, qui vont se remettre en question, essayer de tenir."* Pourtant très médiatisé, le harcèlement reste encore souvent tabou : *"J'ai de nombreux clients qui ne sont pas sûrs d'être harcelés, alors qu'il n'y a pas besoin d'être avocate en droit du travail pour le constater. Nombreux aussi sont ceux qui n'osent pas le dire à leur conjoint !"*

## DES FAITS DIFFICILES À PROUVER

Des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits de la personne salariée et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel : telle est la définition du harcèlement moral au travail. Pour la jurisprudence, une mise au placard ou du micro-management peuvent ainsi en relever. *"Mais cela s'étudie au cas par cas",* précise Élise Fabing. *"Il faut différencier des conduites vexatoires répétées de pratiques qui relèvent de l'autorité légitime de l'employeur, ajoute Adrien Chignard. Si un manager dit à un collaborateur que tel dossier a été rendu en retard, qu'il est truffé de fautes ou que cela fait quatre fois qu'il arrive en retard, ce n'est pas du harcèlement : il exerce son autorité légitime de recadrage."*

Dans le cas du harcèlement sexuel, pas besoin de prouver la répétition des faits : une main aux fesses dans l'ascenseur suffit. Et un enregistrement vidéo ou audio permet, depuis quelques années, d'en apporter la preuve. Pour autant, récolter des éléments probants lorsqu'on est harcelé n'est pas aisé. *"Parmi mes clients, de nombreux cadres*

●●► *et dirigeants s'imaginent invincibles et tombent de très haut quand c'est leur tour, explique Élise Fabing. Ils anticipent moins bien leurs dossiers, car ils ne se sentent pas concernés."*

## DERRIÈRE L'INFLATION DES SIGNALEMENTS

Après un signalement, l'entreprise est tenue de mener une enquête afin de déterminer s'il y a eu harcèlement ou non. *"Mais ce n'est pas parce qu'on ne qualifie pas le harcèlement qu'il n'y en a pas",* souligne Adrien Chignard. Parfois, les preuves sont insuffisantes : *"De même, ce n'est pas parce qu'il n'y a pas harcèlement qu'il n'y a pas souffrance."* Selon Marie Donzel, le harcèlement est rarement qualifié. Une source de frustration pour les personnes qui l'ont signalé, mais aussi pour les acteurs de la prévention. Pourtant, les signalements augmentent. *"Depuis la loi Sapin 2 de 2022, avec la mise en place de signalements anonymes et de référents harcèlement, le signalement est devenu, pour les salariés, un moyen de*

*faire entendre une souffrance aiguë qui ne relève pas forcément du harcèlement, analyse-t-elle. Il faudrait établir des protocoles de prise en charge ciblés pour permettre de traiter les souffrances liées aux micro-agressions, à la surcharge de travail, à un conflit qui a du mal à se résoudre... autrement que par ces signalements harcèlement."*

Selon une idée répandue, la hausse des signalements serait liée aux barèmes Macron, qui, depuis 2017, plafonnent les indemnités de licenciement, sauf... en cas de harcèlement. Le prouver constituerait alors une voie pour mieux négocier sa sortie. *"Mais il n'y a pas toujours de gros enjeux financiers",* rétorque Marie Donzel. *"Cela peut être une tentation, pour un avocat, d'aller sur du harcèlement, mais, dans les faits, il y a plus de personnes réellement harcelées que de personnes qui prétendent l'être. Et depuis dix ans, on observe une baisse de 50 % des contentieux prud'homoux",* renchérit Élise Fabing. Pour l'avocate, *"il peut être facile de pointer les fausses victimes pour masquer une ambiance de travail particulièrement délétère et un travail qui ne va pas bien."* ■



# « Le défi n'est pas de savoir coder, mais de savoir décider »

**La révolution technologique actuelle ne réclame pas de nouveaux ingénieurs, mais des leaders capables d'arbitrer. L'Executive MBA d'ICN Business School casse les codes de la formation classique pour placer la décision stratégique au cœur de l'intelligence artificielle.**

Dans les états-majors, le temps de la fascination pour l'outil est révolu. Aujourd'hui, l'urgence est à la gouvernance. Pour un cadre dirigeant, l'enjeu n'est pas de maîtriser Python ou de comprendre les couches d'un réseau de neurones, mais de répondre à des questions vitales : D'où vient la donnée ? Comment a été écrit l'algorithme ? Quels risques la dépendance technologique fait-elle peser sur ma stratégie à 5 ans ?

## **Passer de l'expert au stratège**

L'approche d'ICN Business School part d'un constat simple : la crédibilité d'un leader en 2026 repose sur sa capacité à naviguer dans l'incertitude. L'EMBA de l'école nancéienne forme des cadres « AI-ready », capables de transformer la donnée en avantage compétitif sans perdre leur autonomie décisionnelle.

« Il faut passer du savoir au comprendre », souligne la philosophie du programme. Entre les mains d'un dirigeant éclairé, l'IA devient un soutien à la décision, une aide à l'innovation durable et un levier de performance. Entre les mains d'un dirigeant passif, elle devient un facteur de risque éthique et souverain.

## **Un parcours d'excellence pour décideurs agiles**

Accrédité AMBA, ce cursus de 18 mois (3 à 4 jours par mois) est une véritable école du leadership global :

- Arbitrage géopolitique : des séminaires immersifs aux USA et en Asie pour comprendre les rapports de force technologiques mondiaux.
- Éthique et responsabilité : intégrer l'impact environnemental et humain de l'IA comme indicateur de performance.
- Posture de consultant : à travers l'Artem Hackathon et des missions stratégiques, les participants testent leur capacité à décider sous pression.

**En choisissant l'EMBA ICN, vous ne vous offrez pas une mise à niveau technique ; vous reprenez les commandes d'un monde en mutation.**

## **L'essentiel du programme :**

- » Public : managers, entrepreneurs, ingénieurs et directeurs.
- » Rythme : part-time compatible avec une activité professionnelle.
- » Valeur : une vision transdisciplinaire propre à ICN (Art, technologie, management).





# 5 CLÉS POUR PRÉVENIR LE HARCÈLEMENT AU TRAVAIL

Sensibiliser au harcèlement est un bon début, mais cela ne suffit pas à enrayer le mal. Voici cinq pistes concrètes pour développer une culture d'entreprise inclusive et protectrice, meilleur rempart pour prévenir le harcèlement moral ou sexuel.

## 1 AFFICHER DES VALEURS D'ENTREPRISE CLAIRES

Certains contextes favorisent-ils davantage que d'autres les situations de harcèlement ? Oui, répond Christine Naschberger, enseignante-chercheuse en ressources humaines à Audencia et spécialiste des questions de gestion de la diversité et de l'inclusion : "Notamment les cultures organisationnelles masculines, très hiérarchiques, que l'on trouve encore, par exemple, dans l'industrie. Si on ne fait rien, il y a, dans ces organisations, beaucoup de sexisme, d'homophobie ordinaire et de racisme." Autre terreau fertile pour le harcèlement : les entreprises où règnent la compétition et le culte de la performance. "Chacun se replie sur soi, il faut travailler les uns contre les autres, pas ensemble", illustre-t-elle. Enfin, les environnements perçus comme "cool", mais avec un cadre finalement assez flou, peuvent également favoriser les dérives.

Le premier rempart face au harcèlement ? La création d'une culture inclusive, qui suppose un engagement fort de la direction. "Il s'agit d'afficher des valeurs d'entreprise claires, de les expliquer et de les incarner, en prônant un leadership inclusif où chacun a sa place et se sent en sécurité psychologique et physique", poursuit Christine Naschberger. En pratique, cela passe aussi par la définition et l'expression claires des comportements qui ne sont pas tolérés.

## 2 FORMER LES RH ET LES MANAGERS

Garante de la santé des salariés, la fonction RH a un rôle clé à jouer dans la prévention du harcèlement. "Elle doit devenir une safe place, savoir comment réagir s'il y a un cas avéré. Il est important que les RH se forment aux risques psychosociaux, aux premiers secours en santé mentale, aux enjeux de non-discrimination, mais ce n'est pas toujours le cas", déplore Christine Naschberger. Même constat du côté des managers, et cela commence dès le recrutement. Combien de questions illégales sont encore posées en entretien d'embauche, par exemple sur les enfants ou le genre ? Christine Naschberger raconte avoir récemment accueilli en formation un manager surpris qu'on ne puisse pas demander, en entretien, si une candidate était célibataire. Exem-

plaire : c'est ainsi que doit se comporter la ligne managériale. "Nous ne sommes pas tous égaux au travail : la figure d'autorité crée la norme vers laquelle tout le monde va tendre", explique Adrien Chignard, psychologue du travail et fondateur du cabinet Sens et Cohérence.

Autre levier, selon lui, pour endiguer les situations de harcèlement ? S'assurer du consentement des collaborateurs aux activités professionnelles : "Savent-ils à quoi ils s'engagent ? Untel est-il vraiment enthousiaste à l'idée de prendre en intérim le travail de son collègue en burn-out, alors qu'il en a lui-même par-dessus la tête ? Ce n'est pas parce que quelqu'un ne dit pas non qu'il dit oui. De même, ce n'est pas parce que quelqu'un dit oui une fois qu'il dit oui à tout." Le consentement peut aussi être réversible.

## 3 SORTIR DE LA BANALISATION

Qui n'a jamais été confronté, en entreprise, à une blague trop graveleuse, vu circuler des photos équivoques ou été témoin de l'humiliation d'un collègue ? Qui n'a jamais souri à un humour déplacé parce que tout le monde trouvait cela drôle ? Et combien sommes-nous à regretter, un jour, de ne pas être intervenus ? "Il faut faire attention à l'effet de contamination et à l'entrainement social", avance Adrien Chignard. Personne n'aime les situations violentes et, face à elles, nous adoptons parfois la stratégie des œillères, décrite par Christophe Dejourns, psychiatre et psychanalyste, fondateur de la psychodynamique du travail.

"Le harcèlement relève de l'aléatoire, poursuit Adrien Chignard. C'est notre collègue aujourd'hui, mais cela pourrait être nous demain. Et nous avons tous besoin de notre travail, car nous avons un crédit, les études des enfants à payer, etc. Pour autant, cela nous fait mal de voir notre collègue souffrir, et cela nous fait mal également de constater que l'on ne fait rien." S'il est parfois difficile de prendre publiquement la défense d'une victime de conduites malsaines ou violentes, il est en revanche possible — et très important — de lui offrir son soutien de manière plus discrète : "On peut le faire en sous-marin, lui dire, sur le chemin du métro, qu'on a vu ce qu'il se passait, que ce n'est pas normal, lui demander comment il ou elle vit les choses. Et surtout, l'inviter à ne pas rester seul(e), à en parler aux RH, au médecin du travail, aux syndicats."

## 1 VRAIMENT LIBÉRER LA PAROLE

Dans combien de situations de harcèlement tout le monde sait, mais personne ne dit rien ? Le tabou continue souvent de régner. *"Il existe encore de nombreux environnements où l'on ne peut pas exprimer ses difficultés sans prendre le risque d'être perçu comme quelqu'un de faible"*, estime Adrien Chignard. *"Ne fais pas ta victime !"* : une expression qui relève presque de l'insulte aujourd'hui. *"Pourtant, ce mot implique que l'on doit être protégé, pas humilié. La seule fois où l'on peut regarder quelqu'un de haut, c'est pour l'aider à se relever"*, précise-t-il. Dénoncer quelqu'un reste également très délicat. *"L'imaginaire du collabo joue à plein"*, analyse Marie Donzel, directrice associée du cabinet de conseil AlterNego. *Il existe une vraie peur, pour son propre narcissisme, d'être cette personne qui dénonce.* Autre obstacle : de nombreuses entreprises n'ont pas mis en place de procédures claires pour les personnes qui s'estiment victimes de harcèlement. L'enjeu consiste à disposer d'interlocuteurs formés, capables d'accueillir cette parole de manière neutre et bienveillante.

Après avoir été confrontée à un cas, la mutuelle Santéclair a ainsi élaboré une charte de prévention du harcèlement au travail, qui rappelle notamment comment réagir et vers quels interlocuteurs se tourner, raconte Christine Naschberger. À Audencia, elle-même est membre du dispositif interne "Écoute & Prévention" : *"Mon rôle est d'être une première instance de discussion et d'écoute pour mes collègues."* Chaque CSE dispose également, depuis la loi Avenir de 2018, d'un référent harcèlement. Son rôle : alerter l'employeur et enquêter sur les situations de harcèlement moral et sexuel en entreprise.

## 5 APPLIQUER UNE TOLÉRANCE ZÉRO

Lutter contre le harcèlement demande du courage : celui d'appliquer une tolérance zéro et d'aller jusqu'au bout dans la mise en œuvre des sanctions. Or, les agresseurs sont souvent protégés. *"De nombreuses organisations font la politique de l'autruche, car elles ne savent pas gérer ces situations délicates"*, constate Christine Naschberger. Résultat : ce sont le plus souvent les victimes qui partent. *"Quelqu'un*

*qui souffre va fuir, prendre une mobilité, écouter un CDD pour aller chercher un endroit sécurisé, décrypte Marie Donzel. On va essayer de convaincre cette personne d'aller voir son médecin pour se faire arrêter, car il n'y a pas de raison d'interrompre ainsi sa trajectoire professionnelle."*

Pour Élise Fabing, avocate spécialiste de la défense des salariés, *"les choses iraient mieux si l'on arrêtait de faire partir les victimes ! Les entreprises ne se rendent pas compte du prix de la valorisation des conduites viriles."* *"Mais c'est un très bon élément !"* Voilà un argument qu'Adrien Chignard et Marie Donzel entendent régulièrement. *"Développer une culture saine passe par un regard égalitaire sur les sanctions"*, souligne le psychologue du travail. *On ne peut pas dire : oui, il a déconné, mais c'est le meilleur commercial de l'année."*

Le risque ? Créer un sentiment d'impunité et d'injustice qui va déliter le corps social. *"Et créer des aquabonistes : à quoi bon respecter les règles, puisque ce ne sont pas la justice et le droit qui comptent, mais la proximité avec la direction ?"* Petit progrès, toutefois, depuis les mouvements #BalanceTaStartup, #BalanceTonAgency et #BalanceTonPorc : le risque réputationnel incite davantage les entreprises à réagir. Pour Marie Donzel, *"leur terreur aujourd'hui, c'est que cela atterrisse sur l'un de ces hashtags, avec des conséquences en chaîne sur les clients et les investisseurs, qui peuvent se retirer..."* ■



# VOTRE SITE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL & QVT !

myhappyjob.fr

MY

HAPPY

JOB

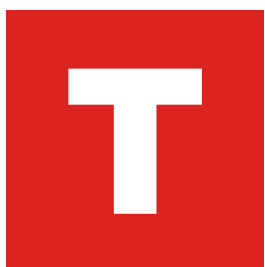
Suivez-nous sur les réseaux sociaux

**cdi**  
MÉDIAS &  
SERVICES



# QUE FAIRE APRÈS UNE ENQUÊTE HARCÈLEMENT ?

Face à un cas supposé de harcèlement, la tenue d'une enquête est un moment difficile à vivre pour tous les protagonistes. Comment se protéger pendant cette période ? Quels conseils pour poursuivre le travail et reprendre ensuite la coopération ?



**T**ous ceux qui ont déjà été partie prenante d'une enquête pour harcèlement le savent : la situation n'est facile pour personne. D'un côté, il y a la victime présumée, en souffrance, souvent isolée, qui craint qu'on ne la croie pas et que le harcèlement ne soit pas établi. De l'autre, l'agresseur présumé. *"Il y a toujours, pour l'agresseur, une présomption d'innocence"*, rappelle Christine Naschberger, enseignante-chercheuse en ressources humaines à Audencia. Et, entre les deux, les collègues appelés à témoigner, les RH tenus de rester neutres, les managers et les dirigeants, parfois sous le choc. *"Pour certains, l'idée qu'une situation de harcèlement ait pu avoir lieu dans leur entreprise heurte profondément leurs valeurs"*, relate Marie Donzel, directrice associée au sein du cabinet AlterNego.

Rumeurs, clans qui se forment, organisation perturbée, arrêts maladie qui peuvent surgir en cascade... Pour les managers, la situation peut vite devenir explosive. *"Et il faut qu'ils continuent, parallèlement à l'enquête, à faire tourner l'activité"*, ajoute Marie Donzel. Un accompagnement très rapproché — un coaching — peut s'avérer nécessaire pour s'assurer que les lieux de décision et d'encadrement restent robustes pendant cette période. La mise en place d'un soutien psychologique est également fondamentale pour aider chacun dans cette période troublée. *"Pas une ligne d'écoute ordinaire, qui ne marche pas dans ces situations-là, mais un soutien psy ciblé, sur place"*, estime Marie Donzel. Un cas de harcèlement peut réveiller des traumatismes

enfouis : *"Il n'est pas rare que des personnes expliquent que cela les bouleverse parce qu'elles-mêmes ont été victimes d'une agression sexuelle dans l'enfance ou harcelées à l'école."*

## L'IMPORTANCE DES RÉSULTATS

Une enquête pour harcèlement dure en moyenne entre six et huit semaines. *"Entre le signalement, que les entreprises reçoivent souvent sidérées, le CSE extraordinaire, notre intervention et la restitution, c'est un cycle de trois à quatre mois de déstabilisation, à la fin duquel elles sont essorées. Elles n'ont plus le courage, poursuit Marie Donzel. Mais c'est maintenant que tout se joue. L'absence de reconstruction post-enquête fait que, parfois, vingt ans après, alors que tous les protagonistes sont partis, on se souvient de ce département où il s'est passé ceci, qui n'a jamais été traité. Les murs ont de la mémoire."*

Permettre une reconstruction, c'est d'abord restituer les résultats de l'enquête aux protagonistes. *"Ce n'est pas toujours fait, déplore Adrien Chignard, psychologue du travail et fondateur de Sens et Cohérence. Cela relève de la justice procédurale : on va expliquer le processus, le raisonnement qui a mené au résultat."* Si le harcèlement est avéré, vient ensuite le temps des sanctions. *"Il faut être très ferme, avoir le courage d'aller jusqu'au bout"*, lance Christine Naschberger. Et ainsi mettre à pied ou se séparer, selon les cas, de ce manager que l'on a soi-même formé, de ce collègue auquel on est par ailleurs attaché...

Si le harcèlement n'est pas établi, il va falloir travailler à nouveau ensemble, refaire équipe. Ateliers de libération de la parole pour revenir sur ce qui a été vécu, médiation collective, codéveloppement... Autant de bonnes pratiques



pour retravailler la cohésion d'un collectif malmené. *"Lorsqu'il y a eu des propos discriminatoires ou racistes, l'idée n'est pas de faire une leçon sur ce qu'est le racisme ou le sexisme, mais de repartir de ce qui s'est passé pour aboutir à une compréhension commune : pourquoi ce n'est pas acceptable, comment faire pour que cela n'arrive plus et comment on régulera, à l'avenir, ce genre de problèmes"*, explique Marie Donzel. Mais il n'est pas facile d'aller au travail tous les matins, qu'on soit la personne qui a été dénoncée ou l'auteur(e) du signalement.

## RESTAURER LA COOPÉRATION

Une relation professionnelle peut-elle d'ailleurs être restaurée lorsqu'elle a été abîmée, et qu'elle est source de souffrance ou de maltraitance ? Pour Adrien Chignard, *"essayer, tant que faire se peut, de restaurer des relations propices à la coopération fait partie des obligations de l'employeur. Il ne faut pas attendre que les personnes s'estiment, mais qu'elles se respectent. Le respect, lui, ne doit jamais être*

*négociable.*"Revenir sur le travail constitue tout l'enjeu de cette médiation relationnelle. *"C'est donner aux uns et aux autres la possibilité de continuer à se parler et d'envisager ensemble les modalités de restauration de la relation"*, poursuit-il. Le psychologue du travail raconte avoir été témoin de managers mortifiés d'avoir été les artisans d'une souffrance qu'ils n'avaient pas souhaitée : *"Certains n'avaient pas imaginé l'incidence que leurs comportements pouvaient avoir sur les autres. Entendre cela est puissant, pour un salarié, d'un point de vue émotionnel."* Bâtir ensemble les modalités d'une relation apaisée, c'est laisser à chacun la possibilité de proposer des solutions — *"On pourrait faire un point sur la charge à chaque réunion d'équipe, prévoir un back-up pendant tes vacances pour ne pas te déranger..."*, — et de s'engager — *"Je veillerai à ne plus dire cela en réunion, à venir te voir plutôt que d'envoyer un mail avec des 'merci de' et des phrases passives-agressives."* Et Adrien Chignard de conclure : *"C'est bâtir ensemble ce qui aurait dû se faire au départ pour permettre la désescalade du conflit."* ■

# GOOD JOB!

Le podcast pour  
s'épanouir au travail

POUR  
ÉCOUTER  
TOUS LES  
ÉPISODES  
SCANNEZ CE  
QR CODE.





# DIRIGER

37

## SOMMAIRE

### 38 Ressources humaines :

- Dauphine Piot, DRH chez Big Mamma : *"Si nos salariés sont heureux, les clients le ressentent"*.....
- Et si on parlait de... *Career minimalism* ?.....

### 42 Objectif responsable : Compagnie Léa Nature, une pionnière française.....

### 44 Flotte auto : fiscalité, l'électrique ou le bâton fiscal.....

### 48 Vie d'entreprise : aménagement, 5 tendances qui redessinent les bureaux.....

### 52 Juridique avec *RF Social*. Pots d'entreprise : avec ou sans alcool ?.....

### 56 Mice : les parcs de loisirs, un sérieux terrain de jeu !.....

### 58 Cahier spécial ressources humaines : e-learning, apprendre mieux, vraiment !.....

DAUPHINE PIOT, DRH CHEZ BIG MAMMA

# “SI NOS SALARIÉS SONT HEUREUX, LES CLIENTS LE RESSENTENT”

Les gourmands, prêts à patienter des heures devant les restaurants du groupe italien Big Mamma pour déguster des pâtes ou des pizzas, sont nombreux. Et pour cause : l'ambiance y est festive grâce à une culture d'entreprise fortement tournée vers l'épanouissement professionnel des managers et de leurs équipes.

Propos recueillis par Léa Lucas.

## En 2026, quels sont vos enjeux de recrutement ?

Dans notre groupe, nous proposons presque uniquement des CDI. Les CDD ne sont pas suffisants pour changer véritablement la vie des individus. Nous comptons 3 000 collaborateurs dans le monde, dont 1 200 en France. Nous sommes actuellement en hypercroissance partout en Europe et progressivement dans le reste du monde. Dès que nous ouvrons un restaurant, nous devons procéder en moyenne à 60 recrutements. En 2025, nous avons ouvert sept restaurants. En décembre seulement, nous en avons ouvert trois : à Dublin, à Barcelone et à Dubaï. Dans ce dernier établissement, nous avons recruté 150 personnes d'un coup. En dépit des volumes importants et de la rapidité à laquelle nous devons recruter, nous ne baissons jamais notre exigence quant aux qualités et aux compétences attendues.

## Comment procédez-vous à ces recrutements internationaux ?

Nos collaborateurs italiens représentent 70 % de nos effectifs globaux et sont relativement jeunes. Notre particularité est de recruter directement en Italie afin que ces talents viennent travailler, notamment en France, en apportant avec eux l'authenticité et la richesse de la culture italienne. Une partie du recrutement est réalisée par notre équipe basée à Milan et une autre partie localement en fonction du pays d'accueil. Nous effectuons un travail important autour de leur intégration, car une majorité d'entre eux doivent quitter l'Italie et changer de pays. Cela signifie qu'en plus de rejoindre une nouvelle entreprise, ils doivent s'approprier une nouvelle culture et une nouvelle langue. Pendant les premiers mois, nous leur proposons une aide au logement ainsi que des cours de français. Une fois en poste, pendant quatre semaines, ils sont accompagnés étroitement

par leur manager. Des RRH de proximité passent également régulièrement dans nos restaurants. Nous avons une grande responsabilité dans ce changement à la fois personnel et professionnel.

## Ensuite, comment fidélisez-vous les équipes ?

Dans un secteur où la rétention est un enjeu clé, les contrats de travail ne suffisent pas : fidéliser les talents passe par une expérience humaine forte et durable. Pour y parvenir, le sens donné au travail et les perspectives professionnelles sont primordiaux. C'est pourquoi, en tant que société à mission, nous avons développé une marque employeur forte. Nous avons été le premier groupe de restauration en Europe à avoir été labellisé B Corp. Dès que nos salariés sont bien intégrés, nous leur proposons un vrai parcours de développement. C'est en les formant, en les faisant monter en compétences et en leur confiant des responsabilités, grâce à la mobilité interne, que nous les gardons longtemps. Chaque année, 25 % de nos collaborateurs obtiennent une promotion jusqu'à atteindre des postes à responsabilités. 75 % de nos managers proviennent de promotions internes. Notre directeur des opérations en France, par exemple, a commencé runner. Aujourd'hui, il supervise près de 1 200 salariés. Il a réussi à passer toutes les étapes. Les promotions peuvent aussi être horizontales en changeant de restaurant ou de pays. Les réalités opérationnelles y sont très différentes. Nos salariés restent parce que ces évolutions sont incarnées. Ce levier, fait de reconnaissance, est incroyablement efficace.

## Vous œuvrez aussi pour la parentalité. De quelle manière ?

Une grande partie de nos collaborateurs ont commencé leur carrière chez nous et continuent



de grandir avec nous. Logiquement, le sujet de la parentalité s'est imposé à grande échelle. Quand les femmes ont un projet de maternité, elles quittent, bien souvent, la restauration. Elles pensent qu'elles ne pourront pas concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Dans des métiers comme les nôtres, l'enjeu de la planification est majeur. Nos salariés doivent pouvoir indiquer leurs indisponibilités et connaître leur planning au moins un mois à l'avance. Récemment, nous avons signé le "Parental Act". Les jeunes parents bénéficient de deux semaines supplémentaires payées à 100 % venant ainsi s'ajouter aux congés maternité et paternité classiques. Nous mettons à disposition un "Bambino Book" : ce guide rassemble les informations, les droits et les avantages liés à la parentalité. Pendant une durée limitée, ils peuvent aménager leurs horaires de travail afin de trouver leur rythme avec leur nouveau-né. Enfin, nous avons créé le "Bambino Day" où ils partagent sur leur lieu de travail un repas italien avec leurs enfants. Nous favorisons l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle à chaque étape de la vie.

**Vos pratiques managériales contribuent-elles à cette rétention ?**

Effectivement ! Nous avons fait le choix d'avoir une structure managériale importante avec six à huit managers en moyenne par restaurant. Nous les formons tous les ans par le biais du programme "Big Mamma Ambassadeur". Pendant quatre jours, ils sortent de leur établissement et rencontrent d'autres managers. Ces derniers font parfois face à des problématiques similaires. Ces échanges rompent l'isolement et leur permettent de se partager leurs bonnes pratiques. Sur le terrain, ils peuvent ensuite mettre en œuvre des rituels managériaux que l'on retrouve dans de grands groupes – mais pas forcément dans le monde de la restauration. Du plongeur au runner, tous les collaborateurs ont un point hebdomadaire et individuel avec le manager. Nous faisons aussi des revues de performance tous les mois et des entretiens chaque année. Avec les RH et les directeurs des établissements, nous analysons les postes et les missions attribuées afin de proposer des axes d'amélioration dès le mois suivant. Nous voulons déployer des outils qui ont un impact réel et immédiat sur le quotidien des équipes. Nous investissons beaucoup dans le développement humain, car si nos salariés sont heureux, les clients le ressentent et nous nous distinguons de nos concurrents. C'est le nerf de la guerre ! ■



## ET SI ON PARLAIT DE... CAREER MINIMALISM ?

Imaginez un monde où refuser une promotion devient un acte de sagesse, où la réussite se mesure moins en titres ronflants qu'en équilibre de vie et où l'ambition se déplace du bureau vers des projets personnels. Par Jean-Noël Chaintreuil.

**B**ienvenue dans l'ère du *career minimalism*, cette approche qui redéfinit le succès professionnel et bouleverse les codes traditionnels de la carrière. Le *career minimalism* ne signifie pas paresse ou démission silencieuse. C'est une stratégie choisie où les salariés traitent leur emploi comme un pilier de stabilité financière tout en focalisant leur énergie créative et leur ambition vers des projets personnels. Contrairement à la *hustle culture* qui glorifie les longues heures et le surengagement, cette approche privilégie l'efficacité ciblée, les frontières strictes et la protection de la santé mentale. Les chiffres révèlent l'urgence de cette transformation : 83 % des salariés déclarent au moins un niveau de burn-out en 2026, avec 52 % affirmant que cet épuisement réduit directement leur engagement au travail <sup>(1)</sup>. Plus frappant encore, une enquête Glassdoor révèle que 68 % de la Gen Z refuseraient un poste de management si ce n'était pour le salaire ou le titre <sup>(2)</sup>, tandis que 57 % d'entre eux cultivent déjà une activité parallèle. Ce phénomène, initialement associé à la Gen Z, s'étend désormais à toutes les générations. Ils adoptent cette philosophie pour leurs propres raisons : systèmes d'avancement cassés, burn-out généralisé et désir croissant de contrôler comment le travail s'intègre dans leur vie. L'échelle corporative traditionnelle a laissé place au *lily pad career*, ces sauts de nénuphar où l'on privilégie les mouvements latéraux vers des rôles mieux alignés plutôt que l'ascension à tout prix. Comment les entreprises peuvent-elles s'adapter ?

**1 Repensez votre définition du succès.** Cessez d'évaluer la performance uniquement sur la présence ou la visibilité. Valorisez l'impact réel et l'efficacité.

**2 Offrez de vraies alternatives au management.** Développez des filières d'expertise permettant de progresser en salaire et en reconnaissance sans nécessairement manager. Beaucoup refusent le management non

par manque d'ambition mais parce qu'il ajoute charge mentale et politique interne pour un gain limité.

**3 Facilitez la mobilité interne horizontale.** Encouragez les mouvements latéraux qui permettent d'acquérir de nouvelles compétences et de trouver un meilleur alignement. Cette flexibilité augmente la polyvalence de vos talents et leur satisfaction sans les perdre au profit de la concurrence.

**4 Clarifiez les attentes et respectez les frontières.** Définissez précisément le périmètre de chaque rôle et respectez rigoureusement les horaires. Le *career minimalism* prospère quand les salariés peuvent faire correctement leur travail sans déborder sur leur vie personnelle. Les emails du soir et les projets bonus non reconnus alimentent le désengagement.

**5 Créez un environnement qui nourrit l'ambition autrement.** Acceptez que vos talents focalisent leur créativité ailleurs : *side projects*, bénévolat, création de contenu. Un salarié épanoui dans sa vie globale sera plus engagé et performant au travail.

Le *career minimalism* nous rappelle une vérité essentielle : le travail n'est plus le seul vecteur d'identité et d'accomplissement. Dans un contexte où 60 % des jeunes travailleurs placent l'équilibre vie pro-vie perso comme premier critère de carrière, devant la progression hiérarchique, les organisations qui s'accrochent au modèle traditionnel risquent de perdre leurs meilleurs talents. Le *career minimalism* n'est pas l'absence d'ambition, c'est l'ambition redirigée vers une vie pleine, équilibrée et choisie. Et finalement, n'est-ce pas ce que nous devrions tous viser ? ■

(1) Huntscanlon, "Workforce Trends 2026: Leaders Confront Burnout, Disengagement and AI-Driven Change", Novembre 2025. (2) Glassdoor, "Why Gen Z is redefining the workplace with career minimalism".



Depuis plus de 10 ans, Jean-Noël Chaintreuil décrypte les tendances RH et le "Future of Work". À la tête de Change Factory, premier laboratoire d'acculturation européen, il allie enseignement, écriture (Lauréat du Prix du Livre RH 2016) et conférences.



**Lefebvre Dalloz**  
COMPÉTENCES

# **MAÎTRISEZ** **L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE**

**avec nos formations et ateliers**  
adaptés à vos besoins

**Pour accompagner  
le changement**

**Pour gagner  
en productivité**

**Pour accompagner  
chaque métier**

**Pour un accompagnement  
personnalisé**

Plus d'informations  
et inscription



# COMPAGNIE LÉA NATURE

## UNE PIONNIÈRE FRANÇAISE

Créée en 1993 par Charles Kloboukoff, l'entreprise de produits naturels et biologiques se veut exemplaire en matière environnementale. Pour ce faire, trois initiatives la distinguent des concurrents : un mode de gouvernance innovant, le versement d'1% de son chiffre d'affaires à des associations et l'instauration d'un fonds de dotation qui deviendra actionnaire majoritaire d'ici à 2040. Par Léa Lucas.

**C**es dernières années n'ont pas été de tout repos pour le fabricant tricolore. La guerre en Ukraine, ayant entraîné la hausse du coût des matières premières et de l'énergie, la crise du pouvoir d'achat et celle des produits biologiques ainsi que le recul des politiques RSE au sein d'organisations mondiales, ont eu des répercussions notables sur sa croissance : *"C'est la première fois que nous stagnons. Jusqu'alors, nous enregistrons une croissance à deux chiffres,*

*pouvant atteindre les 22-23 % certaines années. Nous doublons la taille de l'entreprise tous les trois ans. Mais, en ce moment, le marché est atone",* constate Thierry Bourgeois, en charge du déploiement de la stratégie RSE chez Léa Nature.

### UN COMITÉ ÉTHIQUE

Pour autant, l'entreprise à vocation environnementale - qui compte 2 000 collaborateurs en France, dont 700 au siège social -, entend poursuivre ses engagements de longue date. Dès le départ, son président-fondateur Charles Kloboukoff a édicté sa mission première et immuable : concevoir des produits bénéfiques à la fois pour la santé des consommateurs et respectueux de l'environnement. Une trajectoire *"dont nous n'avons jamais dévié depuis",* affirme Mirelle Lizot, directrice des engagements chez Léa Nature. D'après Charles Kloboukoff, *"ce n'est pas l'activité économique qui génère les actions RSE d'une entreprise, mais c'est sa politique RSE qui définit le cadre économique dans lequel elle exerce."* De cette philosophie ont découlé trois initiatives. Tout d'abord, l'instauration, au tournant des années 2000, d'un comité éthique.



**LÉA  
NATURE**

"C'était peu courant, à ce moment-là, pour une PME de moins de 200 collaborateurs", poursuit Mirelle Lizot. Aujourd'hui encore, "il est le garant de nos valeurs et doit être indépendant de la gouvernance managériale. C'est un organe au-dessus des problématiques opérationnelles", complète Thierry Bourgeois. Puis, en 2025, la mise en place d'un conseil stratégique constitué de quatre chefs d'entreprise externes. "Le PDG challenge ses ambitions pour l'avenir auprès de tiers expérimentés afin de prendre les meilleures décisions possibles", développe Mirelle Lizot.

En 2007, l'entreprise verte a pris un autre engagement en faisant entrer deux de ses marques au sein du collectif mondial 1 % for the Planet. Cela signifie qu'elles reversent chaque année 1 % de leur chiffre d'affaires à des associations environnementales – pris sur la part des actionnaires dans le but de ne pas impacter la viabilité économique de l'entreprise. Si ce montant représentait plus de 300 000 euros la première année, il a désormais atteint la modique somme de 23 millions d'euros reversés en 17 ans. Car, entre-temps, dix-huit marques de Compagnie Léa Nature ont rejoint à leur tour le mouvement. "C'est une contribution énorme pour la préservation de la planète. À ce jour, nous sommes le premier contributeur européen", se félicite la directrice.

## EMBARQUER LES ÉQUIPES

Afin d'avoir un véritable impact, les partenariats avec les associations (Génération Futures, Fondation pour la Nature et l'Homme, Les Amis de la Terre, France Nature Environnement, etc.) s'inscrivent dans la durée. Compagnie Léa Nature permet aussi à ses collaborateurs de voter pour les projets associatifs à soutenir. "Chacun à son niveau contribue à l'atteinte des objectifs. L'environnement devient l'affaire de tous", assure Thierry Bourgeois. Des collaborateurs sont envoyés en immersion dans certaines d'entre elles, notamment grâce au congé solidaire de Planète Urgence, tandis que d'autres assistent à la conférence annuelle dédiée à l'environne-

ment avec des intervenants de renom, comme la militante engagée pour les fonds marins, Claire Nouvian, ou l'hydrologue Emma Haziza. "Ces personnalités contribuent à nous ouvrir l'esprit sur des questions cruciales. Nous ne les rencontrerions pas forcément en dehors de ce contexte. C'est un moment attendu, riche et marquant pour nos équipes", se réjouit-il.

En interne toujours, l'entreprise a mis en place, en 2009, le premier poste de responsable de développement durable et a dressé son premier bilan carbone. Tout en restant prudente quant aux objectifs à atteindre : "Beaucoup d'organisations affichent des trajectoires de décarbonation irréalisables, remarque ce dernier. Les enjeux sont tellement importants qu'il est préférable d'avancer à petits pas en annonçant des objectifs modérés. Il s'agit de mettre en œuvre des actions concrètes qui permettront d'y parvenir. Nous privilégions une approche pragmatique." La société met à disposition des salariés du siège social quotidiennement des fruits biologiques, de saison et gratuits. Jusqu'à 300 kilogrammes par semaine. Dans la même logique, les déjeuners des collaborateurs au sein du restaurant interentreprises sont pris en charge en grande partie. Pour terminer, en 2021, un modèle peu connu en France a été déployé : le fonds de dotation actionnaire FICUS Fondation. Il rend le capital incessible, préserve les valeurs de l'entreprise et devient le garant du Pacte d'Engagements. Les dividendes des actions perçues, eux, sont mis au service d'œuvres d'intérêt général. FICUS Fondation deviendra l'actionnaire majoritaire de Compagnie Léa Nature d'ici à 2040. En d'autres termes, elle sera détenue prochainement par un organisme d'intérêt général. "Cette dimension changera complètement notre visage, termine Thierry Bourgeois. C'est une forme de dépossession du capital afin de le sanctuariser. Une philanthropie disruptive. Une utopie visant à accompagner la société dans un changement nécessaire tout en renforçant le rôle du citoyen. C'est aussi la preuve qu'on peut concilier économie, philanthropie et écologie." ■

# FISCALITÉ L'ÉLECTRIQUE OU LE BÂTON FISCAL

Si le contenu du projet de loi de budget 2026 finalement voté fin janvier ne contient pas autant de surprises pour les flottes qu'en 2025, il s'inscrit néanmoins dans sa parfaite continuité. En ce qui concerne le choix des véhicules, le passage à l'électrique devient pratiquement une obligation, en particulier pour les grandes entreprises. **Par Camille Pinet.**

**A** lors que les gestionnaires de flottes commencent tout juste à digérer les conséquences des mesures prises en 2025, voici que le programme de la fiscalité 2026 s'annonce enfin, avec un retard qui devient presque une habitude en cette époque d'instabilité politique. Le vote du budget, autrefois acté en décembre, a en effet eu lieu le 2 février 2026 et il compte son lot de nouvelles dispositions concernant les véhicules en entreprise, même si la plupart étaient attendues.

## RÉVOLUTION FISCALE EN 2025 . . .

*“L'année 2025 a été une année particulière, peut-être une comme nous n'en avons jamais connue en matière de fiscalité automobile, en tout cas pour les entreprises”,* affirme David Decultot, directeur conseil du loueur longue durée Ayvens. Deux mesures ont en effet surpris par leur ampleur. La première concerne la taxation des flottes de plus de 100 véhicules en fonction de leur proportion de véhicules électriques. Connue sous le doux nom de TAI, elle ne se base plus seulement sur le taux de renouvellement des parcs, mais bien sur leur part de véhicules électrifiés, électriques ou hybrides rechargeables, calculée sur leur effectif total. Très complexe, elle inclut de nombreuses composantes et des coefficients distincts selon le type de véhicule, en particulier la notion d'éco-score favorisant les productions européennes, établie par l'Ademe.

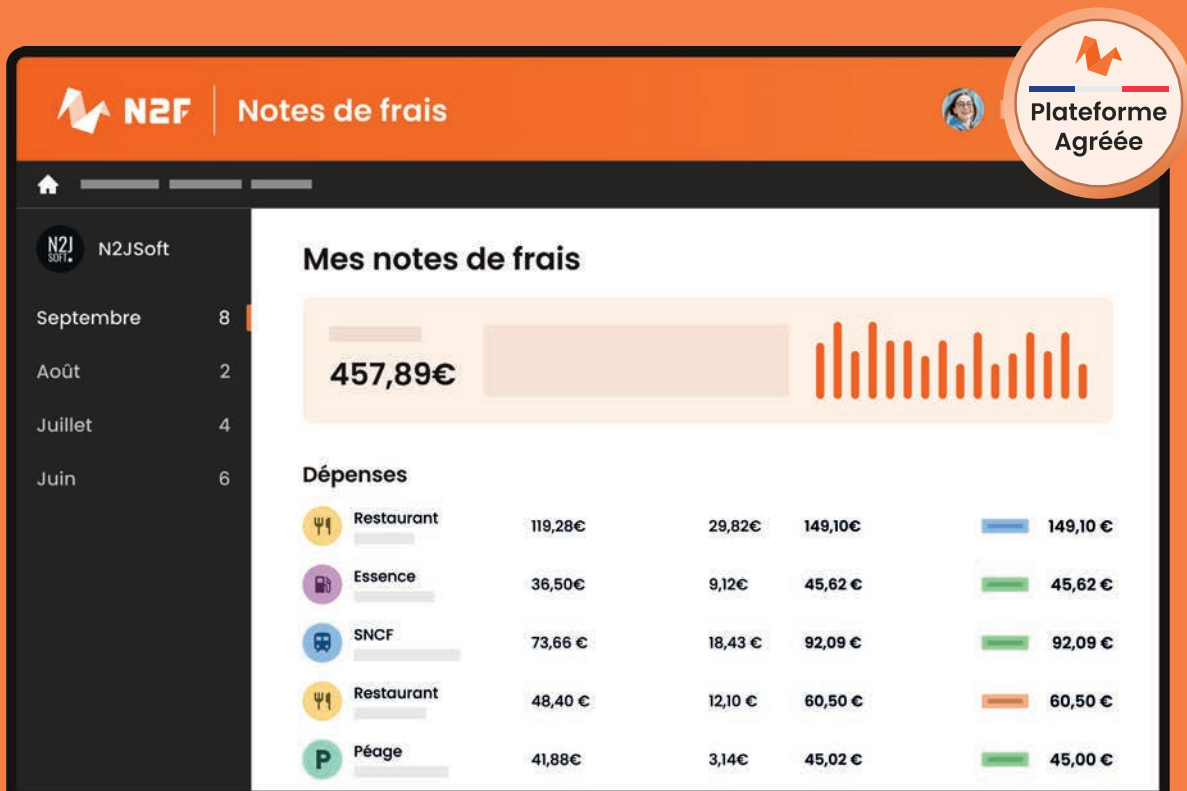
Encore plus lourde en conséquences, la réforme du calcul des avantages en nature, introduite en mars et rétroactive sur le mois précédent, a constitué une véritable petite révolution. Pour les véhicules thermiques, l'évaluation de cet avantage se fait sur la base de 67 % du coût total de la location lorsque le carburant est payé par l'employeur, contre 40 % auparavant, soit une augmentation de 67 % du montant à payer par les collaborateurs. Une mesure dont sont exemptés de facto les électriques “éco-scorés” car ils bénéficient justement d'un abattement de 70 %. Elle remet en cause l'avantage en termes de rémunération que représentait le véhicule thermique ou hybride de fonction et a provoqué une réaction très forte de la part des grandes entreprises, mais aussi des collaborateurs, directement touchés au portefeuille. *“La part de véhicules électriques dans nos ventes aux grandes flottes est passée de 23 % de janvier à mars à 60 % entre septembre et décembre. Le lien avec la réforme est évident, d'autant plus que les utilisateurs des véhicules deviennent demandeurs”,* indique Lahouari Bennaoum, directeur Mobility Solutions du Groupe Volkswagen France.

Ces deux dispositions ont suscité un branle-bas de combat dans toute la filière, depuis les loueurs jusqu'aux éditeurs de logiciels, contraints de proposer rapidement des solutions aux gestionnaires. *“Nos équipes de développement ont travaillé à l'intégration des nouvelles règles de calcul au sein de leurs outils en un temps record, afin d'assurer à leurs clients une mise en conformité simplifiée. Par exemple, l'application des nouveaux calculs d'avantages en nature et la possibilité d'identifier les véhicules éco-scorés* ●●●▶



Facturation électronique

# Vos notes de frais aussi sont concernées



Notes de frais

Cartes de paiement

Factures fournisseurs

Soyez prêt pour la réforme  
dès maintenant





●●● permettent, lors de la commande des véhicules via notre outil, de gagner du temps et de conjuguer conformité fiscale, stratégie de flotte et transition environnementale”, témoigne Géraud Porteu, directeur général – Fleet Solutions de GAC Software.

### ... CONFIRMÉE EN 2026

“En 2026, nous sommes plutôt dans la continuité de 2025, mais le budget réserve moins de surprises”, poursuit David Decultot. De fait, l’État revient à ses moyens traditionnels d’action, à savoir les grilles des bonus et de TVS, dont l’évolution était d’ailleurs déjà connue. Les changements de seuils n’en sont pas moins très significatifs en 2026 et ils vont à nouveau changer l’année prochaine. “Si on prend le cas d’un véhicule plutôt populaire en flotte, à savoir un Renault Captur essence émettant 130 g/km de CO<sub>2</sub>, on passe de 540 € à 983 € de malus CO<sub>2</sub> entre 2025 et 2026. Entre 2024 et 2027, il aura pratiquement quintuplé !”, constate David Decultot. S’y ajoute le fameux malus au poids, dont le seuil de déclenchement diminue à 1 500 kg, tandis que l’abattement de 100 kg alloué aux micro-hybrides disparaîtra dès 2027. Seule bonne nouvelle, l’exemption concernant les véhicules électriques, y compris ceux ne bénéficiant

pas de l’éco-score, a été maintenue à la dernière minute. Toujours dans le même sens, les deux composantes de la fameuse TVS annuelle voient leurs seuils à nouveau abaissés : “Si on reprend l’exemple du Renault Captur essence, le montant de 430 € de TVS CO<sub>2</sub> en 2025 passe à 683 € en 2026, et il continuera d’augmenter en 2027.”

Même constat pour la partie relative aux polluants atmosphériques de cette taxation, qui poursuit sa progression, en particulier sur les modèles diesel, de plus en plus lourdement imposés. Seules rares bonnes nouvelles dans ce contexte : le retour des bonus écologiques, désormais connus sous le nom de primes CEE, allouées aux électriques, qui n’atteignent cependant que quelques centaines d’euros pour les véhicules particuliers en entreprise. Quoi qu’il en soit, toutes ces mesures, malgré leur complexité, entretiennent la même logique : forcer les entreprises, en particulier les plus grandes, à abandonner le plus rapidement possible les véhicules particuliers à moteur thermique, même électrifiés. “La vente de véhicules particuliers dotés d’une motorisation thermique va devenir très vite marginale auprès des grandes flottes, qui se tournent vers le 100 % électrique”, confirme Lahouari Bennaoum. Si toutefois elles ne finissent pas tout simplement par renoncer à ce moyen de rémunération des salariés. ■

Agilauto vous propose une offre de **Location Longue Durée** sur mesure qui s'adapte à vos besoins et votre activité.

Équipez votre flotte automobile parmi **un large choix de véhicules multimarques et toutes motorisations** (électriques, hybrides et thermiques) et profitez d'**un accompagnement pour la gestion et le verdissement de votre flotte.**

**Agilauto, le Loueur Longue Durée**  
→ **du Groupe Crédit Agricole**  
**qui s'engage, pour tous, vers une**  
**mobilité plus responsable.** ✨

Rendez-vous sur

[agilauto.fr](https://agilauto.fr)



**Pour les trajets courts,**  
**privilégiez la marche ou le vélo**  
**#SeDéplacerMoinsPolluer**

**#1**

**Un stock permanent** de véhicules toutes marques disponibles immédiatement

**#2**

Vous êtes accompagné par un **Assistant Personnel** pour un meilleur usage de votre véhicule

**#3**

À tout moment vous avez la possibilité de changer d'avis et de **rouler en électrique**

**#4**

Bénéficiez de **500€ de remise** sur les éventuels frais de remise en état lors de la restitution de votre véhicule

Photographie non contractuelle et communiqué à titre d'exemple.

Agilauto est une marque de CA Consumer Finance S.A (542 097 522 RCS Evry) utilisée par CA Mobility en vertu d'une licence. L'offre de Location Longue Durée (LLD) Agilauto est commercialisée par CA Mobility en qualité de loueur. Offre de Location Longue Durée sous réserve d'acceptation par CA Mobility SAS au capital de 31.160.000€, 1 Rue Victor Basch - CS 70001 - 91068 MASSY Cedex, 832 479 133 RCS Evry. Intermédiaire d'assurance inscrit à l'ORIAS sous le N°21.007.784 ([www.orias.fr](http://www.orias.fr)). Cette publicité est conçue et diffusée par CA Consumer Finance SA au capital de 629 480 046€, 1 rue Victor Basch - CS 70001 - 91068 MASSY Cedex, 542 097 522 RCS Evry. Intermédiaire d'assurance inscrit à l'ORIAS sous le N° 07 008 079 ([www.orias.fr](http://www.orias.fr)).  
Crédit photos : Getty Images.



## AMÉNAGEMENT 5 TENDANCES QUI REDESSINENT LES BUREAUX

Dans un contexte de restriction du "tout télétravail", les entreprises doivent repenser les usages de leurs bureaux. Les espaces, désormais pluriels, hybrides et modulables, répondent autant aux différents rythmes et besoins des salariés qu'à l'optimisation de chaque mètre carré. **Par Valérie Froger**

**F**ace à l'hybridation des modes de travail, l'aménagement des bureaux devient un axe stratégique pour les entreprises : il doit être aligné avec les pratiques opérationnelles, améliorer le bien-être, favoriser la performance collective et encourager les collaborateurs à venir... et à rester. Voici cinq tendances à suivre pour répondre à ces nouveaux équilibres.

### 1 DES ESPACES MODULABLES ET POLYVALENTS

C'est acté : l'open space "bétaillère" et les postes figés appartiennent définitivement au passé. Place aux bureaux non attirés et aux espaces flexibles

capables de s'adapter aux équipes à temps plein et aux salariés en rotation. *"Les open spaces sont plus élaborés et plus structurés, avec des bases ouvertes et évolutives dans le temps. Il s'agit presque d'un travail de dentelle, avec plein de détails"*, explique Camille Rabineau, du cabinet-conseil en aménagement de bureaux Comme on Travaille.

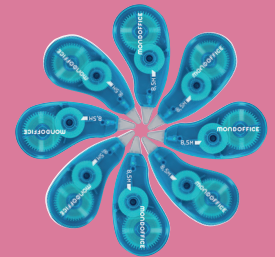
Les zones partagées sont ainsi composées de plateaux flexibles, configurés en îlots d'une dizaine de bureaux modulables et ergonomiques. Ils intègrent du mobilier réglable et souvent mobile (sur roulettes), des solutions assis-debout et des cloisons amovibles, avec, si possible, des rangements. Des tables de réunion, des espaces supports pour travailler en petit comité et des bulles insonorisées ponctuent ici et là l'aménagement des espaces actuels. *"Quand les salariés* ▶▶▶



# Le monde du bureau évolue. Nous aussi.



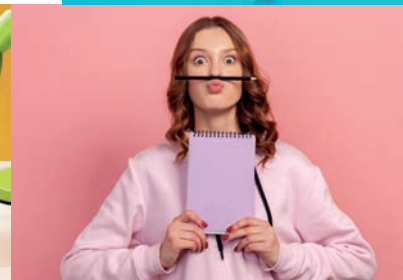
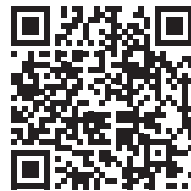
JPG  
devient  
**MONDOFFICE**  
Fournitures • Mobilier • Solutions de bureau



En 2026, JPG change de nom et devient Mondoffice.  
**Un nouveau nom pour une même mission** : créer des environnements de travail qui inspirent, engagent, rassemblent en proposant des fournitures, du mobilier et des solutions de bureau.

Mondoffice, c'est aussi notre **nouvelle marque** : plus de 1000 références essentielles, alliant qualité, fonctionnalité et accessibilité, adaptées à tous les environnements de travail.

*Envie d'en savoir davantage ?  
Scannez ici !*



►►► sont sur site, on estime que les bureaux doivent pouvoir répondre à douze usages quotidiens : se concentrer, travailler à deux, échanger, se réunir collectivement, recevoir les clients, se détendre...", analyse Lynda Pariot, Head of Workplace Strategy & Change Management chez CBRE France, spécialiste de l'immobilier d'entreprise.

## 2 L'OPTIMISATION DE CHAQUE RECOIN COMPTE

Face à la pression des loyers, les entreprises cherchent à augmenter la valeur d'usage de chaque mètre carré. "Couloirs, zones intermédiaires, arrières de salles de réunion... sont agencés en nouveaux espaces d'échanges et de collaboration", remarque Karin Gintz, directrice générale de Vitra France, dont la nouvelle collection Beta intègre une structure en gradins baptisée Reset, qui s'assemble, se réagence et se démonte au gré des besoins. Dans cette quête d'optimisation des coûts, la tendance est également à la sobriété, avec le recours fréquent à du mobilier reconditionné et à des matériaux écoresponsables.

## 3 L'ACOUSTIQUE, NOUVELLE PIERRE ANGULAIRE

Le bruit, longtemps resté l'angle mort des projets d'aménagement, devient un sujet central. 65 % des salariés déclarent en souffrir\*, entraînant une baisse de leur productivité estimée à 15 %. Abordée de manière globale au niveau du second œuvre (sols, faux plafonds...), l'acoustique est de plus en plus intégrée aux modules de travail.

Cloisons absorbantes, panneaux suspendus, moquettes isolantes, écrans antibruit pour les bureaux en vis-à-vis sont complétés par des "quiet rooms" et/ou l'installation de cabines acoustiques au cœur même des plateaux. "Ces bulles sont quasi systématiques dans les nouveaux projets. Performantes, intégrant de la connectique, elles sont plus flexibles que des espaces cloisonnés", remarque Lynda Pariot.

## 4 CONFORT ET BIEN-ÊTRE, LEVIERS DE RÉTENTION

Le bureau doit aussi être attractif et "apporter aux salariés une vraie valeur ajoutée par rapport au télétravail à la maison", pointe Camille Rabineau. Assises ergonomiques, supports d'écran surélevés, repose-pieds, repose-poignets, souris verticales, stations de travail assis-debout sont autant d'équipements qui favorisent le confort et réduisent les risques de troubles musculo-squelettiques (TMS). Côté design, les entreprises adoptent de plus en plus les codes de l'hôtellerie, avec des matériaux nobles (bois clairs, tissus texturés...), des coins "lounge" meublés de canapés et tables basses ou encore des alcôves de tranquillité. Les couleurs sont choisies en fonction des usages : tons neutres pour les espaces de réflexion, avec une tendance pour la terracotta, le beige, le bleu nuit ou le vert sauge. "Une attention particulière est portée aux hot spots (lieux d'échanges, salles de pause et zones détente/café...) en termes de matériaux, de colorimétrie, de végétalisation, mais aussi de services", note Lynda Pariot.

## 5 DE LA TECHNOLOGIE À TOUS LES ÉTAGES

La tech est devenue une alliée indispensable pour accompagner les nouvelles formes d'occupation. Les capteurs intelligents permettent d'anticiper ou de gérer en temps réel l'occupation des bureaux et de réguler l'éclairage ou la température des espaces. "Les salariés doivent pouvoir réserver leur place en arrivant, se brancher simplement et partout, sur les postes de travail, mais aussi sur les dispositifs de visioconférence", indique Camille Rabineau. Au-delà de la réduction de la consommation énergétique des bâtiments, ces outils de pilotage automatisé offrent également aux collaborateurs un environnement propice à la qualité de vie au travail. ■

\* Enquête européenne sur les conditions de travail 2024, Eurofound.



Caroline Morin-Decodheur

# WORKSPACE PARIS

FURNITURE – DESIGN – LAYOUT  
ONE TO ONE EXHIBITION BY WEYOU GROUP

**24 . 25 . 26 mars 2026**

Paris – Porte de Versailles – Pavillon 1

# I love my workspace

Le salon du mobilier, du design  
et des espaces de travail.

EN SAVOIR PLUS :



partenaires officiels



#WORKSPACEPARIS

WWW.WORKSPACE-PARIS.COM

# POTS D'ENTREPRISE AVEC OU SANS ALCOOL ?

Que les pots soient l'occasion de créer du lien dans l'entreprise n'empêche pas l'employeur d'y encadrer la consommation d'alcool pour la sécurité des personnes qui y participent.

## Des obligations diverses

### ✳ Obligation de sécurité

L'obligation de sécurité, qui oblige l'employeur à prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs (salariés, stagiaires, etc.), va sous-tendre les restrictions qu'il pourra adopter en matière d'alcool lors d'un pot d'entreprise [c. trav. art. L. 4121-1 et L. 4121-2 ; voir *Dictionnaire Social*, "Santé et sécurité (obligations de l'employeur)"].

À noter que chaque salarié doit aussi prendre soin de sa santé et de sa sécurité (c. trav. art. L. 4122-1 ; voir *Dictionnaire Social*, "Santé et sécurité (obligations des salariés)").

### ✳ Introduction d'alcool dans l'entreprise

Aucune boisson alcoolisée autre que le vin, la bière, le cidre et le poiré n'est autorisée sur le lieu de travail (c. trav. art. R. 4228-20, al. 1).

De plus, l'employeur ne peut laisser ni entrer, ni séjourner dans l'entreprise des personnes en état d'ivresse (c. trav. art. R. 4228-21).

Selon nous, ces règles valent si l'employeur, son représentant ou un manager dans le cadre de ses fonctions organise un pot.

### ✳ Risques pour l'employeur

En cas d'accident lié à la consommation d'alcool au cours d'un pot, l'employeur qui ne respecte pas ses obligations en matière d'alcool dans l'entreprise peut engager sa responsabilité :

- pour faute inexcusable s'il avait ou aurait dû avoir conscience du danger et n'a pas pris les mesures nécessaires pour en préserver le salarié victime d'un accident du travail [voir *Dictionnaire Social*, "Faute inexcusable"] ;
- civile et/ou pénale (ex. : préjudice causé par le salarié à des tiers, non-assistance à personne en danger) (c. civ. art. 1240 ; c. pén. art. 225-1).

## limiter ou interdire l'alcool

### ✳ Restreindre la consommation d'alcool

L'employeur peut restreindre, voire interdire la consommation de toute boisson alcoolisée dans l'entreprise dans le cadre de son obligation de sécurité. Pour cela, il doit prévoir dans le règlement intérieur (ou une note de service adoptée selon la même procédure) des mesures pour protéger la santé et la sécurité des salariés et prévenir tout risque d'accident.

Pour être valables, ces mesures de limitation ou d'interdiction doivent être justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché (c. trav. art. L. 4121-1 et R. 4228-20). Une interdiction systématique totale semble disproportionnée et l'employeur qui inscrit dans son règlement intérieur une clause "interdisant d'introduire, de distribuer ou de consommer des boissons alcoolisées" dans l'entreprise devra, en cas de contentieux, établir que cette restriction est justifiée et proportionnée (CE 14 mars 2022, n° 434343).

En revanche, il n'est pas nécessaire qu'un risque lié à la consommation d'alcool se soit réalisé pour prévoir de telles clauses (CE 14 mars 2022, n° 434343).

### ✳ Pot avec ou sans alcool

L'employeur qui organise un pot d'entreprise peut y prévoir des boissons alcoolisées ou non. À notre sens, même si cela s'écarte de la culture traditionnelle des festivités, l'employeur peut décider que tous les pots d'entreprises se déroulent sans alcool, cette décision s'imposant lorsque le règlement intérieur proscrit la consommation d'alcool.

En tout état de cause, l'INRS préconise d'encadrer

+

**À NOTER** Des salariés ayant laissé un collègue prendre son véhicule, bien que très alcoolisé, après un repas d'entreprise ont pu voir leur responsabilité pénale engagée pour non-assistance à personne en danger (cass. crim. 5 juin 2007 n° 06-86228 D).



le déroulement de ces festivités par des mesures telles que ("Pots d'entreprise et alcool : quelles sont les règles applicables ?", 21 octobre 2023 ; <https://www.inrs.fr/publications/juridique/focus-juridiques/focus-pots-entreprise-alcool.html>) :

- rappeler les règles avant l'organisation du pot (ex. : par e-mail) ;
- réduire les quantités d'alcool et proposer des boissons non alcoolisées ;
- établir une procédure à suivre si un salarié est dans l'incapacité de travailler et/ou de conduire ;
- prévoir un délai suffisant avant la reprise d'une activité dangereuse ou la conduite d'un véhicule.

### **Faire respecter les règles**

#### **✳ Test d'alcoolémie**

C'est le règlement intérieur qui organise les contrôles d'alcoolémie dans l'entreprise. Si les conditions exigées par les juges ciblent les situations de travail, elles nous semblent applicables au pot d'entreprise, lequel se déroule dans le cadre du lien de subordination qui lie le salarié à l'employeur. D'ailleurs, le recours à un éthylo-test est admis en dehors des horaires de travail (cass. soc. 24 février 2004, n° 01-47000, BC V n° 60). Le règlement intérieur peut ainsi prévoir des contrôles d'alcoolémie dans l'entreprise, à condi- ▶▶▶

•••► tion que (cass. soc. 22 mai 2002, n° 99-45878, BC V n° 176 ; cass. soc. 31 mars 2015, n° 13-25436, BC V n° 69) :

- ce soit pour éviter, compte tenu de la nature du travail confié au salarié, que son état d'ébriété puisse exposer les personnes ou les biens à un danger ;
- les modalités de ce contrôle en permettent la contestation, le règlement intérieur n'ayant pas à indiquer à quel moment la contre-expertise peut être demandée (cass. soc. 6 décembre 2023, n° 22-13460 D).

Si un contrôle met en évidence l'état d'ébriété d'un salarié, l'employeur devra faire en sorte que celui-ci ne conduise aucun véhicule. Il en va de même s'il a un doute sur son état, même en l'absence de test d'alcoolémie (voir ci-avant la responsabilité de l'employeur). À notre sens, il est également préférable de ne pas laisser partir le salarié, que ce soit à pied ou avec un moyen de



**À NOTER** Compte tenu des lourdes sanctions pénales encourues en cas d'ivresse d'un mineur (ce peut être le cas de stagiaires ou d'apprentis présents dans l'entreprise) (c. pén. art. 227-19), il est préférable de leur interdire de consommer de l'alcool. Certains pourront trouver plus simple de ne pas proposer d'alcool.

locomotion, motorisé ou non (vélo, trottinette...). Mieux vaut faire en sorte qu'il soit raccompagné par un collègue (ou un de ses proches venu le chercher).

#### ✳ Sanctionner le salarié ?

En principe, un salarié qui ne respecte pas les consignes relatives à la consommation d'alcool dans l'entreprise peut être sanctionné, voire licencié pour faute (cass. soc. 31 mars 2015, n° 13-25436, BC V n° 69) ou pour faute grave (cass. soc. 22 mai 2002, n° 99-45878, BC V n° 176).

Cela étant, s'agissant d'une ébriété survenue à l'occasion d'un pot d'entreprise, l'employeur pourra, selon les circonstances, préférer ne pas sanctionner le salarié et simplement le rappeler à l'ordre. Sa décision devra, dans tous les cas, rester proportionnée. Elle pourrait notamment être plus sévère si le salarié a, par exemple, consommé un alcool qui n'était pas proposé par l'employeur (ex. : consommation d'alcool qu'il a apporté alors que le pot était organisé sans alcool).

#### Pot d'entreprise : accident de travail ou de trajet

Le lien de subordination ne disparaissant pas du fait de l'état d'ébriété (cass. 2e civ. 17 février 2011, n° 09-70802 D), un accident lié à la consommation d'alcool survenu pendant ou après un pot d'entreprise peut être qualifié d'accident du travail (voir *Dictionnaire Social*, "Accident du travail"). En effet, tout accident survenu aux lieux et temps de travail, y compris pendant le temps de repas, est présumé être un accident du travail, sauf si la lésion a une cause étrangère (cass. civ., 2e ch., 11 juillet 2019, n° 18-19160 FPBI ; cass. soc. 5 janvier 1995, n° 93-11500 D). En revanche, l'accident survenant entre le domicile du salarié et le lieu du pot organisé par l'entreprise (aller ou retour) pourrait être qualifié d'accident de trajet (c. séc. soc. art. L. 411-2). ■





l'IA JURIDIQUE SPÉCIALISÉE PAR MÉTIER

RH

DAF

PAYE

EXPERTS-COMPTABLES

## Pourquoi choisir RF AlterEgo, l'IA juridique spécialisée par métier ?



Optimisez votre temps  
grâce à des réponses  
instantanées



Accédez à des informations  
fiables provenant  
de la Revue Fiduciaire  
et des sources officielles



Obtenez des réponses  
actualisées et conformes  
à la réglementation

Avec RF AlterEgo, je gagne un temps précieux :  
des informations claires, issues de sources fiables,  
et parfaitement adaptées à ma pratique. C'est devenu un outil  
indispensable pour moi !

Ésmée J. DRH



Testez gratuitement pendant 7 jours

Sans engagement sans CB

Service Client : 01 48 00 59 66 / [contact@grouperf.com](mailto:contact@grouperf.com)



Revue Fiduciaire

De l'information à la formation

FISCAL

SOCIAL

PAYE

VIE DES AFFAIRES

COMPTABILITÉ

PATRIMOINE



1

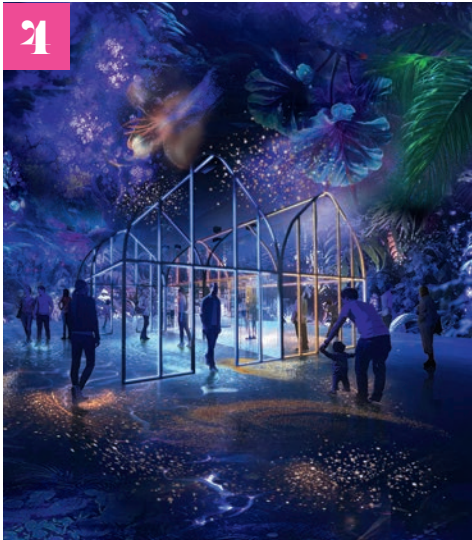


2



3

1 et 6. Parc Astérix (Hôtel Les Quais de Lutèce et le Tonerre de Zeus), 2. Cité de l'espace, 3 et 4. Futuroscope (Hôtel ecolodge et La Serre des Mondes), 5. Vulcania, 7. Puy du fou.



4



5

56



6



7

# LES PARCS DE LOISIRS UN SÉRIEUX TERRAIN DE JEU !

Plébiscités par les touristes, les parcs de loisirs le sont aussi par les entreprises, qui y trouvent un cadre propice à la tenue de leurs événements grâce à des infrastructures adaptées, des offres intégrées sans cesse renouvelées et des thématiques inspirantes. **Par Nathalie Costa.**

**S**ur les quelque 300 parcs disséminés sur le territoire, seule une poignée répond aux besoins des entreprises pour leurs manifestations. Transformant à l'envi leurs attractions en outils de cohésion pour des *team building* de plus en plus immersifs, ces parcs aux thématiques différenciées déclinent des solutions pour tout type d'évènement *corporate*. Les clés du succès ? Des investissements majeurs pour innover, réinventer les attractions et/ou étendre l'existant, un interlocuteur unique dédié, des offres intégrant salles de réunion, restauration, hébergement *in situ* ou partenariats avec des établissements proches, et enfin une foule d'attractions et de spectacles privatisables. Bref, un tout-en-un concentré pour une logistique facilitée, avec cette même volonté de développer le volet MICE, lequel représente non seulement une manne supplémentaire en remplissant les ailes de saison, mais leur permet aussi d'engranger de nouveaux prescripteurs, comme l'analyse Aurélien Mérit, responsable des marchés événementiels au Futuroscope : *"Si certains participants reviennent en famille ou entre amis, le corporate nous permet aussi de toucher des cibles géographiques hors des bassins émetteurs habituels."*

## PRÊTS À RELEVER LE DÉFI ?

Fer de lance bien rôdé du secteur, Disneyland Paris s'impose comme une destination touristique et événementielle à part entière. La pluralité de son offre autorise tout autant l'organisation de conventions internationales résidentielles que de soirées de gala, de journées d'étude et de challenges en équipes sur mesure, créatifs et fédérateurs,

en s'appuyant sur l'immersion et le *storytelling* de l'univers Disney. Des défis au cœur du parc, tablettes en main, en passant par des ateliers de création ou la découverte des espaces paysagers, l'éventail est large. D'autant plus que, dès ce 29 mars, organisateurs et invités profiteront d'un parc Walt Disney Studios métamorphosé en Disney Adventure World, avec, en points d'orgue, l'impressionnant nouveau monde de *La Reine des Neiges* et un spectacle nocturne donné sur le lac, mêlant drones, fontaines et pyrotechnie. Sans oublier diverses animations et attractions afférentes, ainsi que 14 nouveaux points de restauration.

Dans son vert bocage vendéen propice à la déconnexion, le Puy du Fou déploie de multiples infrastructures (centre de congrès, six hôtels) et possibilités d'incentives. *"Nous proposons des challenges thématiques, comme Le Temps des Héros, entre quête sportive et intellectuelle, mais aussi une découverte insolite du parc, via des rencontres avec les fauconniers ou les chevaliers du parc afin d'appréhender la préparation physique des animaux et la rigueur nécessaire aux mises en scène, mais aussi les coulisses technologiques d'un spectacle et, sur demande, l'intervention d'un dirigeant du parc qui partage sa vision de l'entrepreneuriat. C'est différenciant, avec ce sentiment de privilège unique"*, résume Thomas Guitet, directeur de Puy du Fou Congrès. Côté nouveautés, l'un de ses hôtels, Le Grand Siècle, verra sa capacité portée à 300 chambres, avec une première extension de 100 chambres en avril prochain, renouvelée en 2027, tandis qu'un nouveau spectacle en salle est également à l'étude pour 2027. Au cœur d'un environnement forestier, à seulement 35 km de Lutèce et à 15 minutes de l'aéroport de Roissy-Charles-de-Gaulle, le Parc Astérix invite à la convivialité de défis gaulois. *"Nous élaborons des activités de team building, des chasses au trésor, et proposons l'accès à nos attractions, en recommandant, selon le temps imparti, une attraction à sensations et une plus douce, pour satisfaire tout le monde"*, précise Rodolphe Lauron, responsable

●●●▶ évènementiel, qui constate le fort attachement des participants au produit Astérix : *"Les irréductibles Gaulois face aux concurrents est un lien souvent repris, une transposition de la BD aux enjeux de l'entreprise."* Ainsi, régates en bateaux-dragons, ateliers de construction de chars romains, résolutions d'énigmes ou défis chronométrés intègrent cette indéniabile touche gauloise. Après l'ouverture récente de la montagne russe Cétautomatix, l'autre grande nouveauté portera, au printemps 2027, sur l'inauguration du quatrième hôtel du parc, L'Odysée, dans un esprit caravansérail (300 chambres, centre de séminaire de 13 salles), qui *"permettra de développer le volet corporate en accueillant des groupes plus importants"*, souligne Rodolphe Lauron.

Accessible directement depuis Paris en moins de deux heures en TGV, le Futuroscope doit sa notoriété à ses animations futuristes et immersives, toujours renforcées par de surprenantes innovations, comme l'Aquascope, *"un élément structurant majeur du plan de développement du site"*, selon Aurélien Mérit. Ce parc aquatique indoor, dont les bassins et toboggans s'unissent

à des projections vidéo, est en effet venu compléter, en juin 2024, les 40 attractions et l'offre plurielle du parc (deux hôtels, palais des congrès, Arena Futuroscope de 6 000 places), faisant du site un resort atypique pour les conventions, lancements de produits, salons, séminaires et incentives. Avec déjà de

futurs projets, dont se félicite Aurélien Mérit : *"La Serre des Mondes, expérience immersive et interactive au cœur du vivant, autorisera des mappings personnalisés dès ce mois de mars ; la salle T-Rex (300 places), dotée d'un nouvel écran hémisphérique géant et d'une projection laser high-tech, promet des réunions à la pointe, tandis que le Campus Numeria proposera, lui, des salles équipées."*

## DÉCOLLAGE IMMÉDIAT !

Niché au cœur de la chaîne des Puys, à 15 minutes de Clermont-Ferrand, Vulcania, qui explore l'univers fascinant des volcans et des phénomènes naturels, s'avère *"unique en Europe, à bien des titres"*, comme le souligne son directeur commercial, Frédéric Goulet, *"grâce à sa thématique scientifique, son environnement*

*naturel, son architecture signée par un lauréat du prix Pritzker et ses attractions et animations spécifiquement conçues"*. Outre le plus grand planétarium de France (306 places), des attractions variées (coaster, cinéma dynamique, etc.) et des visites guidées, les participants peuvent s'adonner à des *team building* originaux tels que Mission Artémis VII (jeu de rôle collaboratif autour d'une mission sur la Lune en 2030, énigmes et quiz à l'appui). *"Ces expériences ludiques et fédératrices, qui s'appuient sur des réalités scientifiques, questionnent aussi sur la fragilité de la planète et les défis environnementaux"*, précise Frédéric Goulet. Dès juin, le film immersif *Expédition à Hawaï*, projeté au Cinémax, saluera le célèbre volcanologue Maurice Krafft – il s'agira de descendre une coulée de lave à bord d'une embarcation –, tandis qu'en 2028 est prévue l'ouverture de son premier hôtel in situ, un hébergement de 25 lodges thématiques, pensé pour les séminaires résidentiels (50 personnes).

Proche de Toulouse, la Cité de l'Espace se différencie par des expériences liées à la décou-

verte et aux enjeux de l'exploration spatiale, comme le résume Bertrand Brichet, responsable des ventes : *"Les entreprises peuvent rattacher leurs problématiques aux différents contenus scientifiques de la Cité de l'Espace, toujours en lien étroit avec l'actualité, et profiter de l'intervention de spécialistes reconnus,*

*comme d'anciens astronautes, ce qui donne à l'évènement une vraie valeur ajoutée."* Et dans la gamme des *team building*, un tout nouveau produit inspiré des récentes missions du programme Artemis, Mission Lune, rend les soirées lunaires. Constitués en équipages, les participants se prêtent à des épreuves créées à partir du véritable processus de sélection des astronautes (logique, condition physique, capacité d'adaptation), permettant de développer coopération et esprit d'équipe, avant d'embarquer dans une capsule du LuneXplorer pour vivre le décollage, le voyage et l'alunissage dans des conditions proches du réel. Puis place au débrief (réculte des données de vol, partage des sensations, etc.), propice aux échanges, et enfin au dîner, dont les plats (sous vide, lyophilisés ou en boîte) sont quasi identiques à ceux servis en orbite. ■

“ LES ENTREPRISES PEUVENT RATTACHER LEURS PROBLÉMATIQUES AUX DIFFÉRENTS CONTENUS SCIENTIFIQUES ”

# Si vous recrutez, un bon conseil, prenez un bon conseiller.

Un conseiller dédié vous accompagne dans toutes vos démarches de recrutement.

↘ Juste là.

# PARCOURS CERTIFIANT **MANAGER DES RESSOURCES HUMAINES**

De février 2026  
à février 2027

Obtenir une certification niveau BAC+5, éligible au CPF  
Titre enregistré au RNCP en niveau 7, délivré par ECEMA  
Management & Business School - Code RNCP : 37851

26 jours de formation :  
+ 14 modules en e-learning  
+ évaluation finale = 232 heures

Programme détaillé



• Boostez votre  
trajectoire  
professionnelle

• Maîtrisez des  
outils concrets  
et innovants

• Contribuez directement  
à la performance  
de l'entreprise

• Devenez  
un acteur  
incontournable





E-LEARNING

# APPRENDRE MIEUX, VRAIMENT !

Hybridation des formats, irruption de l'intelligence artificielle, nouvelles attentes des managers et des RH, explosion des contenus gratuits... L'e-learning entre dans une phase de maturité. Fini le "tout-distanciel" improvisé de l'ère Covid : place à une ingénierie plus exigeante, centrée sur l'engagement, l'ancrage des compétences et le transfert sur le terrain. Derrière les outils et les effets de mode, une même question s'impose désormais aux directions RH et aux managers : comment concevoir des parcours réellement efficaces, compatibles avec des agendas saturés et des métiers en mutation permanente ? Du *blended learning* aux coachs IA, des micro-formats aux ressources en libre accès, ce cahier spécial décrypte les pratiques qui façonnent la formation professionnelle en 2026 — avec un impératif commun : apprendre moins en volume, mais gagner en impact.

Cahier spécial réalisé par Anaïs Le Digarcher.

## SOMMAIRE

**62** Les nouvelles attentes des apprenants



**64** L'IA pour apprendre mieux, pas moins



**68** Managers et RH, deux populations, un même défi



**70** Le contenu gratuit, une bonne idée ?





# LES NOUVELLES ATTENTES DES APPRENANTS

La crise sanitaire de 2020 n'a pas modernisé la formation. Elle l'a mise au pied du mur. En quelques semaines, il a fallu basculer à distance, improviser, maintenir le lien. Entre hybridation accélérée et exigence pédagogique retrouvée, que reste-t-il vraiment de cette période ?

Le Covid a agi comme un révélateur. Limites du “tout-visio”, Zoom fatigue, perte d'efficacité... Impossible de copier-coller le présentiel au distanciel. Ce qui tenait dans une salle ne tenait plus derrière un écran. Pour Emmanuelle de Saint Rémy, consultante après avoir travaillé plusieurs années chez Open-Classrooms, cette séquence a pourtant ouvert des perspectives. Rendre la formation plus accessible, oui, mais surtout repenser son architecture. Le *learning designer* n'est plus un simple producteur de contenus : il devient architecte de parcours. Car, à distance, seul face à une bibliothèque de ressources, sans interaction ni rythme, l'apprenant décroche. Les statistiques le confirment. 65 % des dispositifs avec tutorat affichent un taux de complétion supérieur à 60 %. À l'inverse, 58 % des dispositifs sans tutorat restent sous la

barre des 10 %<sup>(1)</sup>. Le signal est clair : l'engagement n'est plus un supplément, c'est le cœur du dispositif. “Il est devenu le centre de l'attention pédagogique”, confirme Estelle Barthélémy, chef de projet Digital Learning chez OMNES Education (ex-INSEEC).

D'où un changement de posture pour les formateurs. Il ne s'agit pas de transmettre moins, mais autrement. L'expérience se vit davantage en synchrone ; le contenu, lui, circule en asynchrone. On ne diffuse plus : on scénarise. On ne déroule plus : on construit une expérience “apprenante”. Avec l'avènement de l'intelligence artificielle, le déplacement s'accroît. Le contenu seul ne suffit plus. “Tout repose sur une forme de marketing de la formation et cela commence par un travail de “discovery””, estime Emmanuelle de Saint Rémy. Autrement dit : comprendre les contraintes, les

cycles et les besoins avant de concevoir le moindre module. L'ère post-Covid n'a laissé qu'une certitude : l'improvisation n'a plus sa place.

Ainsi, il n'existe pas de format miracle, seulement des combinaisons pertinentes. L'asynchrone épouse les temps théoriques et l'autonomie. Le synchrone et le présentiel restent privilégiés pour la pratique et la socialisation. À OMNES Education, les étudiants le disent clairement : le contact humain demeure central.

## LE BLENDED LEARNING COMME STANDARD ?

On oppose parfois EdTech et grandes écoles. Les premières innovent, peaufinent l'expérience utilisateur. Les secondes consolident des structures pédagogiques robustes. En réalité, leurs trajectoires convergent. Le *blended* devient leur terrain commun : mêler le meilleur des modalités pour apprendre durablement. Mais attention aux effets d'annonce. Le *blended* n'est pas une rustine post-Covid. "C'est un dispositif qui mêle différentes modalités, distancielles, présentielles, synchrones, asynchrones, et qui garde le meilleur de tous les moyens d'apprendre", précise Emmanuelle de Saint Rémy. En 2025, 65 % des entreprises combinaient présentiel et distanciel, contre 48 % en 2024 (2). Un rééquilibrage, pas un retour en arrière. Car mixer les formats exige plus, pas moins, d'ingénierie : "Pour devenir boulanger, la théorie peut se transmettre en vidéo... mais le geste, lui, s'ancre dans la pratique."

## DE LA LOGIQUE DE CATALOGUE À LA LOGIQUE DE PARCOURS

La transformation dépasse la question des formats. Elle touche la philosophie même de la formation. "Accumuler des modules n'a jamais garanti l'apprentissage. La valeur est dans la mise en contexte, l'expertise du formateur, la profondeur pédagogique", rappelle Estelle Barthélémy.

Le temps du catalogue s'efface au profit du parcours. Tous les apprenants n'attendent pas la même chose : certains recherchent un cadre, d'autres une montée en compétences immédiatement mobilisable. La certification compte, mais elle ne peut être une finalité isolée : elle doit s'inscrire dans une trajectoire cohérente. Pour les managers et les RH, l'enjeu change

+

## LES BONNES PRATIQUES DE DELOITTE

Côté employeurs, des organisations l'ont compris et misent désormais sur l'agilité. C'est le cas de Deloitte qui fait face à un défi de grande échelle. Pour ce cabinet de conseil, c'est environ 6 000 à 7 000 collaborateurs en France et en Afrique francophone à former, dont des profils juniors et des métiers qui évoluent rapidement sous l'effet de l'intelligence artificielle. Florent Grisaud Verrier, *Head of Learning & Development*, est formel. Il n'est plus seulement question d'outil, mais de la capacité à grandir plus vite que le monde ne change. C'est pourquoi, Deloitte défend trois modalités d'apprentissage dans l'air du temps :

### 1. La sortie du format descendant. L'essor de la "pairagogie".

Un basculement, où apprendre n'est plus une parenthèse, c'est un fil continu. Et la formation entre pairs ouvre un axe moins vertical, plus social et plus collectif.

### 2. Les micro-capsules, ou la fin des journées entières en présentiel.

Des modules courts de 2 heures, animés en synchrone et à distance, à la carte.

### 3. L'IA comme modalité complémentaire.

Des scénarios immersifs permettant aux équipes de s'entraîner à des situations concrètes, avec restitution, feedback et coaching personnalisé. L'exemple Deloitte illustre ce déplacement du débat. Le sujet n'est plus tant distanciel vs présentiel : il est d'abord pédagogique, puis de construire des parcours pertinents.

alors de nature. Il ne s'agit plus de compter des heures, mais de mesurer un impact. À l'heure où la fonction L&D doit faire plus avec moins, la question n'est plus "combien de formations ?", mais "quelles compétences réellement transformées ?". "Une formation efficace mobilise une approche compétences et produit, en phase avec les enjeux RH actuels autour des *skills-based organisations*", souligne Emmanuelle de Saint Rémy. Former en 2026, ce n'est plus empiler des contenus. C'est concevoir des parcours vivants, alignés sur le réel, pensés pour durer. ■

(1) Baromètre "digital learning", 2025, ISTF.

(2) Baromètre de la formation professionnelle 2025 d'Edflex.



# L'IA POUR APPRENDRE MIEUX, PAS MOINS

L'intelligence artificielle fascine. Elle promet de personnaliser, d'accélérer, d'optimiser. Mais, appliquée à la formation, tient-elle vraiment ses promesses ? Peut-elle renforcer l'engagement et la pratique, sans appauvrir l'apprentissage ?

La formation figure déjà parmi les principaux usages de l'IA en entreprise, juste derrière le recrutement<sup>(1)</sup>. Agents pour la gestion administrative, plateformes enrichies, génération de contenus... Les usages s'installent, notamment dans les secteurs réglementés ou les métiers relationnels comme les managers, les RH ou les commerciaux.

## QUAND L'IA REND LE SUR-MESURE POSSIBLE

Après la bascule post-Covid, une nouvelle étape s'ouvre : celle des parcours adaptatifs. Comme sur Netflix, l'IA ne propose plus un catalogue

figé. Elle recommande, ajuste, module en temps réel. Ce que la formation cherchait depuis des années devient tangible : individualiser à grande échelle. *“On passe du one-size-fits-all au sur-mesure”*, explique Arnault Chatel, responsable pédagogique à l'EFAP et intervenant IA en entreprises. En analysant les lacunes ou le rythme d'un apprenant, l'outil ajuste le contenu. Le monologue descendant se transforme en interaction. *Le learning by doing et l'adaptive learning* sortent du discours pour entrer dans la pratique.

L'IA agit aussi sur l'engagement. Trop simple, l'apprenant s'ennuie. Trop complexe, il décroche. Déconnectée du terrain, la formation perd tout impact. *“C'est le principe du flow transposé à la* ●●●▶

# Kelio

GLOBAL WORK-LIFE SOLUTIONS\*

## La solution **SIRH** globale



© Kelio

- Gestion RH
- Gestion des Talents
- Gestion de la Paie
- Sécurité



[kelio.com](https://kelio.com)

\* SOLUTIONS GLOBALES DE GESTION DE LA VIE AU TRAVAIL



...► *«pédagogie»* : difficulté modulée, exemples contextualisés, progression calibrée. Une manière de rapprocher formation et réalité métier.

## POINTS DE VIGILANCE : AUTONOMIE OU DÉPENDANCE ?

L'enthousiasme ne doit pas occulter les résistances. Peur de l'inconnu, crainte d'être jugé, méfiance face aux promesses excessives... Arnault Chatel le constate régulièrement. Sa méthode est pragmatique : ne pas commencer par la technologie, mais par le bénéfice. *«On ne commence pas par parler d'IA. On commence par le bénéfice concret. Si vous dites à quelqu'un "On va vous mettre sur un outil", il se braque. Si vous lui dites "On va vous donner un assistant qui vous fera gagner 45 minutes par jour sur vos tâches les plus pénibles", il écoute»*, illustre-t-il.

Reste une question plus profonde : délègue-t-on trop vite ? Retient-on moins ? Lors d'un hackathon à l'EFAP, un groupe d'étudiants a justifié une erreur par un *«LIA nous l'a dit...»*. La scène résume le risque : confondre assistance et autorité. Pour autant, l'outil n'est pas le problème : *«Une IA bien intégrée ne donne pas les réponses : elle pose les bonnes questions. Elle n'écrit pas à la place : elle aide à améliorer.»* L'enjeu est pédagogique. Mal intégrée, elle affaiblit l'autonomie. Bien pensée, elle stimule la réflexion.

### Vers un ancrage renforcé des compétences

Le défi ne change pas : faire durer la compétence.

L'IA peut y contribuer via des relances ciblées post-formation. Des *chatbots* sollicitent l'apprenant quelques jours, puis quelques semaines après la session, avec des micro-quiz adaptés à ses fragilités. Loin du QCM générique, l'exercice devient personnalisé et plus engageant.

Mais les pièges restent nombreux. Déployer l'IA comme effet d'annonce, sans besoin clair. Oublier l'humain dans la boucle. Sans supervision, les modèles peuvent produire des résultats erronés. À l'EFAP, la traçabilité est devenue une exigence : outils utilisés, prompts formulés, biais ou hallucinations identifiés. Dernier levier, souvent décisif : la conduite du changement. Sans accompagnement, la technologie ne prend pas. La réussite repose sur une co-construction entre intelligence artificielle et pédagogie. ■

(1) Baromètre national de l'IA appliquée aux RH 2025, Centre Inffo.

+

## L'EXEMPLE DE CULTURA COMMENT ENTRAÎNER DES MANAGERS AVEC UN COACH IA ?

Former un manager ne relève pas seulement de la théorie. *«Comme en sport ou en musique, on ne maîtrise pas un geste managérial sans le répéter, l'ajuster, le questionner»*, rappelle Jean-Baptiste Bini, consultant *account manager* chez Very Up. C'est dans cette logique que l'entreprise Cultura a fait appel à ce spécialiste du *blended* sur-mesure. L'idée ? Déployer un parcours centré sur le feedback, aligné avec sa culture d'entreprise.

• **Avant le présentiel** : immersion avec un coach IA. Le manager formule un retour oral et reçoit une évaluation immédiate de sa posture.

• **Jour 1** : partage d'un référentiel commun.

• **Jour 2** : entraînement individualisé, avec feedback vocal généré par l'IA.

• **L'intérêt réside aussi dans la mesure** :

*«À chaque itération, on peut comprendre où l'apprenant démarre et où il progresse, sur plusieurs domaines de compétences.»* Ici, le ROI ne se joue pas sur le taux de complétion. Il se joue dans le transfert au quotidien.



# BÉNÉFICIEZ DE PROGRAMMES DE FORMATION ADAPTÉS À VOTRE RYTHME ET VOS OBJECTIFS !

- > Une expérience d'apprentissage unique, exigeante et interdisciplinaire avec pour objectif la transformation professionnelle et personnelle du participant.

IÉSEG EXECUTIVE EDUCATION



EMPOWERING CHANGEMAKERS FOR A BETTER SOCIETY\*

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



# MANAGERS ET RH, DEUX POPULATIONS, UN MÊME DÉFI

Monter en compétences tout en assurant le quotidien : le défi est partagé. D'un côté, les managers. De l'autre, les RH. Deux fonctions sous pression permanente, sommées d'évoluer sans jamais lever le pied. Dans quelles directions avancent-elles ? Quels sujets dominent leurs plans de formation en 2026 ? Et surtout : comment apprendre quand le temps manque déjà ?

**Ê**tre manager ne se résume plus au pilotage d'objectifs. Le rôle s'est épaissi. Leadership, accompagnement, arbitrage dans l'incertitude... Pour Florent Grisaud Verrier, Head of Learning & Development chez Deloitte, l'un des Big Four du conseil et de l'audit, le manager d'aujourd'hui est à la fois décideur et coach : *"C'est un rôle qui exige de décider dans l'incertitude, tout en restant proche des équipes."* Même constat pour Jeanne Dupré, People Performance & Development Manager chez Approach People. Les managers doivent désormais composer avec les vulnérabilités, les fragilités, les attentes individuelles. Comprendre les singularités, installer un climat de confiance, offrir une *"safe space"* devient une compétence à part entière. Les RH, aussi, changent de dimension. Samra

Mulic, responsable RH de site industriel pour TE Connectivity, parle d'un passage de l'administratif au stratégique. Mais elle alerte : la spécialisation croissante des services RH peut fragmenter la fonction. À force de silos, le risque est réel de perdre en proximité, au moment même où managers et RH devraient se rapprocher.

## ► 3 PRIORITÉS QUI REDESSINENT LES PLANS DE FORMATION

En 2026, trois thématiques s'imposent dans les plans de formation. Des sujets transverses, à la croisée des responsabilités managériales et RH.

### 1. L'esprit critique face à l'intelligence artificielle

L'IA s'est installée dans les pratiques. Le sujet n'est

plus technique, il devient culturel. Pour Florent Grisaud Verrier, l'enjeu est clair : renforcer les compétences humaines, moins substituables à l'ère de l'IA générative. Deloitte les appelle les "power skills" : communication, esprit critique, leadership. Un parcours dédié et des conférences doivent accompagner cette prise de recul. Le besoin est d'autant plus pressant que 83 % des RH déclarent utiliser l'IA à titre individuel, pour reformuler une annonce ou synthétiser une note<sup>(1)</sup>. Comme le rappelle Marie-Sophie Zambeaux, co-autrice de *L'intelligence artificielle au service des RH* : "Une IA sans cadre, sans critères, sans esprit critique amplifie les biais au lieu de les réduire. La question n'est plus "Faut-il parler d'IA ?", mais bien "Comment encadrer ce qui existe déjà pour transformer le risque en levier ?".

### 2. Le courage managérial

Suivre un processus ne suffit plus. Adopter la bonne posture, si. Deloitte déploie ainsi une campagne interne autour du courage managérial. Des formats favorisant le dialogue entre pairs, ancrés dans des situations vécues, pour faire évoluer les pratiques. Un programme avec HEC accompagne également les nouveaux managers afin de construire "un leadership aligné, humain et courageux". Le courage devient une compétence à travailler, pas une qualité supposée.

### 3. Le virage data pour les RH

La directive européenne sur la transparence des salaires impose un changement d'échelle. Les RH devront maîtriser extraction des données salariales, classification, reporting, analyse des écarts. L'urgence est réelle : 94 % des entreprises françaises ne disposeraient pas d'un dispositif complet pour s'y conformer d'ici son entrée en vigueur<sup>(2)</sup>. Pour Samra Mulic, cette montée en puissance de la culture data revalorisera le rôle RH. Mais elle mettra aussi le courage managérial à l'épreuve : la transparence oblige à assumer et clarifier les décisions.

## APPRENDRE SANS DÉCROCHER

Former managers et RH suppose de composer avec une contrainte majeure : le temps. "Nous RH, nous sommes les arbitres du budget formation. On a donc tendance à se faire passer en dernier", reconnaît Samra Mulic. Certaines compétences ne s'acquièrent ni en ligne ni en accéléré. La gestion disciplinaire, par exemple, exige expérience et pratique.

+

## DES GRANDES ÉCOLES... À PORTÉE DE CLIC

Les Grandes Écoles ne misent plus seulement sur des formations en présentiel. Des programmes dispensés à distance sont désormais accessibles où que vous soyez et vous permettent d'adapter votre planning de formation à vos contraintes de temps. Ainsi, HEC propose notamment les programmes "Sustainable transition management" en 40 heures, ou encore "Leading with impact". À l'ESSEC, l'Executive Master in Strategies for Sustainability se déroule à distance pendant 12 mois. L'objectif ? Devenir un leader durable ! Celui dédié à l'intelligence artificielle dure, quant à lui, 18 mois (prochaine rentrée en septembre 2026). Du côté de l'Emlyon business school, il existe 15 formations courtes à distance d'une vingtaine d'heures chacune, comme "Manager de façon agile et responsable", "Conduite du changement et intelligence collective" ou encore "Développez votre intelligence émotionnelle au travail". Autre format : le certificat "Conduire les transformations en environnement complexe" de 91 heures en mode hybride, avec, entre autres, des live sessions et des modules en ligne. L'École Polytechnique propose un Executive Certificat intitulé "Diriger avec la data et l'intelligence artificielle", une formation à distance de 18 heures. Bon à savoir : l'ÉSEG peut réaliser des formations sur mesure pour vos équipes. Enfin, l'Executive Master Business & Management de l'EDHEC aborde les grands enjeux managériaux à l'ère de l'IA, de la RSE, de l'innovation, en format hybride.

L'e-learning peut soutenir des modules courts. Mais une condition s'impose : s'extirper réellement du quotidien : "Il faut vraiment sortir du site, s'extraire de la routine, insiste-t-elle. Le manque de disponibilité mentale pour se former est un sacré enjeu. Autant pour les RH que pour les managers." Former ces deux populations n'est plus une option. Reste à inventer des modalités plus continues, plus compatibles avec la pression opérationnelle. Pour que l'apprentissage ne soit plus une parenthèse, mais un fil tendu dans leur quotidien. ■

(1) Baromètre national de l'IA appliquée aux RH 2025, Parlons RH.

(2) Sondage national sur la mise en conformité avec la directive européenne 2023/970, agence How Much.

# LE CONTENU GRATUIT, UNE BONNE IDÉE ?

Jamais l'accès au savoir n'a été aussi simple. Podcasts, MOOC, webinaires, chaînes YouTube, études en libre accès... En quelques clics, managers et RH peuvent nourrir leur veille et enrichir leurs pratiques. Le contenu est devenu roi. Mais suffit-il à former ?

**L**es formats gratuits répondent aux compétences les plus mouvantes : intelligence artificielle, bien-être au travail, nouvelles postures managériales, marketing RH. Leur force ? La rapidité et l'accessibilité. Le podcast, par exemple, est écouté chaque semaine par 42 % des Français<sup>(1)</sup>. Les bibliothèques de MOOC proposent, elles, des bases plus structurantes : gestion de projet, développement personnel, soft skills. En Europe, 33 % des internautes ont consulté du matériel d'apprentissage en ligne<sup>(2)</sup>. Jamais les ressources n'ont été aussi abondantes. Jamais l'accès n'a été aussi fluide.

## UNE PORTE D'ENTRÉE

Études, baromètres, retours d'expérience... Le contenu gratuit est un allié précieux dans des agendas saturés. S'il peut nourrir la réflexion et ouvrir des perspectives, il montre vite ses limites. Sans évaluation, sans mise en pratique, sans échange, l'apprentissage reste fragile. On consomme. On s'inspire. On retient parfois. Mais transforme-t-on réellement ses compétences ? Le gratuit est un point d'entrée, pas une stratégie. Une brique, pas un parcours. Il prend toute sa valeur lorsqu'il s'intègre dans un dispositif plus large, incarné, structuré, accompagné. Enfin, cette abondance peut même devenir un piège : face à la profusion de contenus, il devient difficile de trier, de hiérarchiser et d'approfondir. Le risque est alors de multiplier les sources et les formats — podcasts, vidéos, newsletters — sans jamais vraiment apprendre ni retenir sur la durée. L'information s'accumule mais, faute de temps pour l'assimiler ou la mettre en pratique, elle débouche trop rarement sur du concret. À vous de jouer pour transformer l'inspiration en action. ■

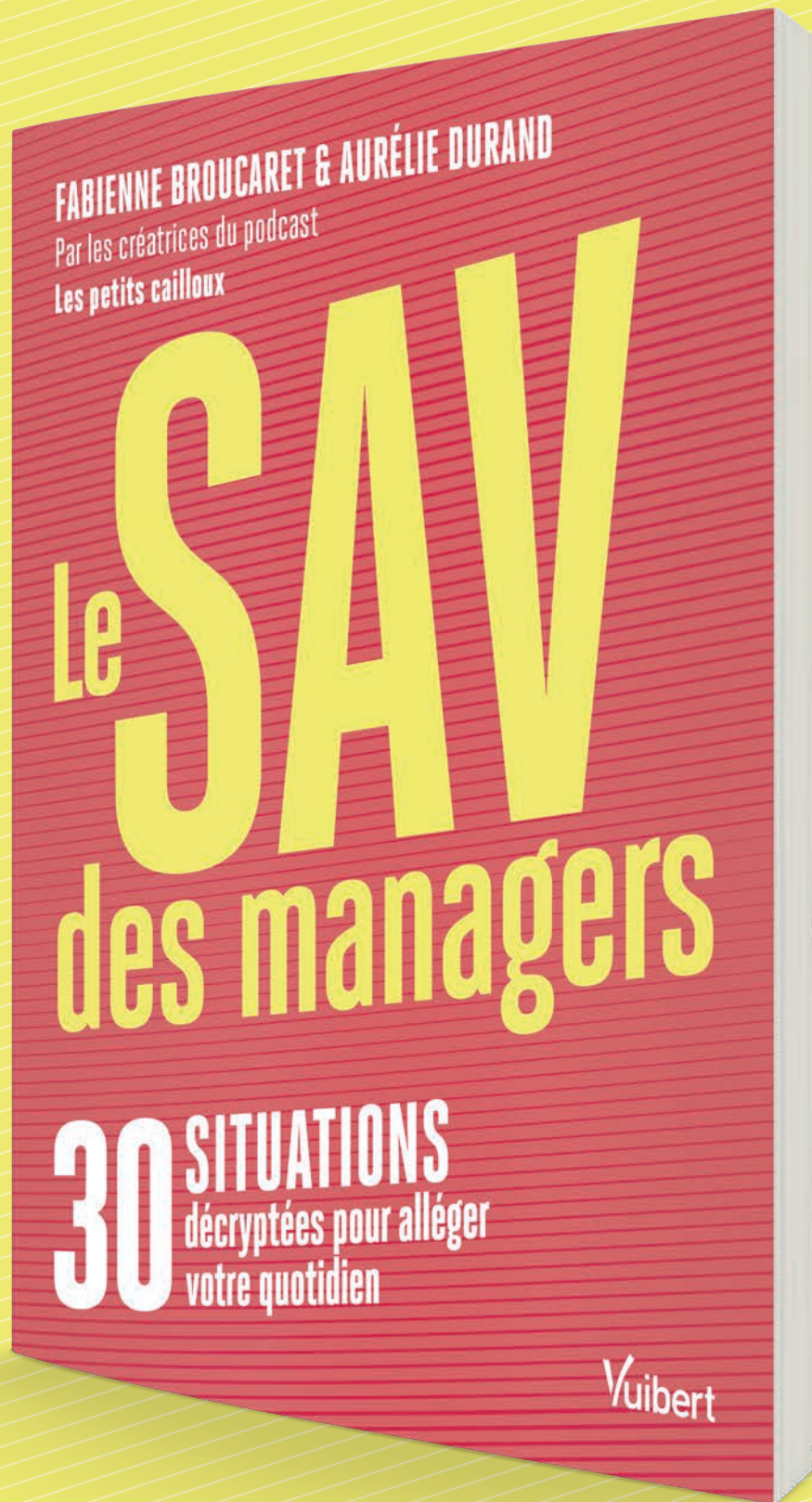
(1) Sondage 2024 Havas/CSA. (2) Annual survey 2024, Eurostat.

+

## NOTRE SÉLECTION POUR RH ET MANAGERS

- **Le Wiki RH de Yaniro**, véritable boîte à outils ouverte, avec des guides sur l'intégration, la performance ou le licenciement.
- **Les chaînes YouTube**, comme celle de Clément Bergon, intitulée "La brève du manager", avec des conseils et des bonnes pratiques pour faire évoluer votre management, ou encore celle de Samuel Durand sur les transformations du monde du travail.
- **Les webinaires mensuels** de *Courrier Cadres* et La Maison du Management ou encore ceux de Culture RH, couvrant de nombreuses dimensions des ressources humaines et de management : culture d'entreprise, recrutement, gestion des conflits...
- **Les (nombreux) podcasts** : "Les petits cailloux" de la coach Aurélie Durand et de la journaliste Fabienne Broucaret, "Nouveaux prismes" d'Alexandra Amda, DRH chez Adveris, "L'entreprise de demain" de la conférencière Delphine Zanelli, "Learning by doing" du formateur Baptiste Bénézet, "L'atelier des leaders" de l'Executive MBA de l'emlyon, "Résonances", le podcast de Xelya, animé par Sarah Cruveillé, sur l'expérience collaborateur...
- **Les MOOC en libre accès** : OpenClassrooms avec "Révélez votre style de leadership" animé par Christine Petit, LinkedIn Learning et ses modules ciblés comme "Recruter des profils tech", ou encore UNOW qui relancera en mai 2026 un MOOC gratuit "IA & RH".

# Un guide pratique et ludique



ACTUELLEMENT  
EN LIBRAIRIE

Vuibert



le courrier  
**Cadres**

**Femmes de**

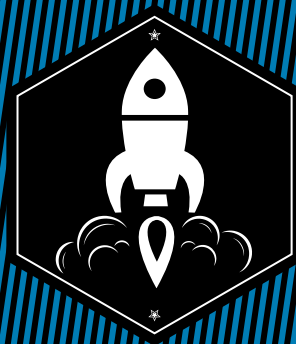
# défis

**LE PODCAST POUR CULTIVER L'AUDACE !**



POUR  
ÉCOUTER  
TOUS LES  
ÉPISODES  
SCANNEZ CE  
QR CODE.





# PROGRESSER

73

## SOMMAIRE

**74** L'entretien : Nikola Karabatic, la victoire intérieure.....

**80** Entrepreneur de légende : Lamborghini et Ferrari, un duel à l'italienne.....



# Nikola Karabatic

## LA VICTOIRE INTÉRIEURE

Il a longtemps joué pour tout gagner. Aujourd'hui, il parle pour transmettre. Triple champion olympique, visage emblématique du handball français, Nikola Karabatic, qui publie son autobiographie aux éditions Flammarion, revient sur les moments qui l'ont façonné : la pression du très haut niveau, la complicité avec son frère Luka, la résilience après la tempête, la paternité... Une trajectoire guidée par une quête moins visible que les médailles : celle de la sérénité.

Propos recueillis par Fabienne Broucaret. Reportage photos par Léo-Paul Ridet.

### **Qu'est-ce que le très haut niveau vous a appris ?**

Énormément de choses ! J'ai appris la manière dont fonctionnent mon corps, mon mental et mes émotions. J'ai appris l'adaptation, la victoire, mais aussi la défaite, l'échec. Cela a été un accélérateur de vie. Et surtout, cela m'a permis de grandir humainement.

### **Vous avez intégré les Bleus à 18 ans et avez ensuite évolué en équipe de France pendant plus de vingt ans. Qu'est-ce qui permet de durer ?**

Déjà une motivation très forte et très profonde, une volonté de toujours aller de l'avant, une capacité de s'adapter. La résilience aussi. Le fait d'apprendre à toujours se relever, avoir confiance en soi pour avancer et une soif de progresser, de s'améliorer.

### **Dans cette longévité, quelle place a eu le plaisir ?**

Petit, j'aimais ce sport parce qu'on prenait du plaisir avec les copains à jouer, à marquer des buts, à être dans un collectif. Mais, quand on passe pro, le plaisir est ensuite uniquement lié à la performance et à la victoire, au fait de répondre aux attentes des dirigeants, des supporters, des médias... J'ai donc terminé ma carrière en me disant que je voulais retrouver le plaisir que j'avais éprouvé enfant. La boucle était bouclée !

### **Qu'est-ce qui vous a aidé à mieux gérer la pression au fil des années ?**

L'apprentissage, déjà. Le fait d'avoir été bien accompagné quand j'étais très jeune, d'avoir eu ma famille à mes côtés. Mon papa a été très important parce qu'il a

été sportif de haut niveau. Il a pu me préparer à vivre tous les challenges que j'allais rencontrer sur ma route. Ensuite, vivre toutes ces expériences, que ce soient les victoires ou les moments difficiles, mais aussi apprendre de chacune d'elle pour renforcer mon mental et ma résilience.

### **Au cours de votre carrière, vous avez côtoyé de très fortes personnalités. Comment fait-on pour vraiment "faire équipe" quand il y a de tels egos ?**

C'est tout l'enjeu du sport collectif parce qu'on a besoin des individualités pour qu'une équipe gagne. Dans un environnement aussi concurrentiel que le haut niveau, on a besoin que ces individualités aient un gros ego et qu'elles aient envie d'être les meilleures et d'impacter le plus possible leur collectif. Et, en même temps, on a besoin de jouer ensemble et d'être tous au service du groupe. Si on ne joue pas ensemble, on ne peut pas gagner. Donc c'est un travail de communication, d'altruisme, il faut apprendre à mettre de temps en temps son ego en sourdine, à collaborer avec d'autres, à s'inspirer mutuellement. On vise l'émulation et non la concurrence. C'est un travail constant, c'est aussi le rôle du coach, du capitaine et des leaders dans le groupe.

### **Comment parvient-on à faire cohabiter plusieurs générations dans un collectif ?**

Cela se fait naturellement quand les individualités sont plutôt saines, que les anciens ont envie de transmettre. Il faut aussi que les jeunes qui arrivent aient la volonté de s'adapter, de s'intégrer au collectif et de



●●▶ tout faire pour être acceptés. Il s'agit de transmettre des valeurs, de partager des règles de vie en groupe assez simples et auxquelles tout le monde doit se plier, même le capitaine. Tout le monde doit avoir en tête que le groupe sera toujours plus fort et passera toujours avant toutes les individualités. Et ce, peu importe l'importance qu'on a au sein du groupe.

**Vous avez été un capitaine emblématique. Selon vous, qu'est-ce qui fait un bon leader ?**

C'est déjà le rapport que le leader a avec lui-même. Un bon leader, c'est quelqu'un qui se connaît, qui a commencé à apprivoiser son ego, à le contrôler. Et qui a appris à mettre son individualité au service du collectif. C'est ça, le leadership. Ce n'est pas forcément celui qui a le brassard de capitaine ou le plus d'ancienneté dans un groupe qui est le meilleur leader. On est tous des leaders. Le plus jeune qui rentre dans un groupe peut être un leader étant donné son attitude et la manière dont il se comporte au sein d'un groupe.

**On associe souvent le leadership à une personnalité charismatique et extravertie. Peut-on être, selon vous, un bon leader en étant plutôt introverti ?**

Bien sûr. Quelqu'un de charismatique ne sera pas forcément un bon leader parce qu'il peut avoir trop d'ego. Un jeune qui intègre une équipe en se donnant à fond à chaque entraînement, qui arrive à l'heure, qui est heureux d'être là, et qui transmet cette énergie aura plus d'impact qu'un ancien qui est là depuis dix ans et commence à avoir des exigences par rapport à son statut. Donc, le leader, ce n'est pas celui qui parle le plus fort ou qui a toutes les étoiles sur le maillot ! Non, c'est celui qui a le bon comportement au bon moment pour son collectif.

**Vous avez joué au plus haut niveau avec votre frère. Qu'est-ce que cela a changé de partager le terrain avec lui ?**

Cela a été quelque chose de complètement magique. Lui pratiquait le tennis quand il était jeune. Je m'attendais à ce qu'on fasse les JO ensemble, mais dans deux sports différents. Il a rebasculé au hand à 19 ans et a connu une progression fulgurante. Moi, j'avais déjà 24 ans à l'époque. Cela a donné une nouvelle perspective à ma carrière : je voulais gagner tous les titres que j'avais déjà gagnés, mais avec lui. J'ai essayé de lui transmettre tout ce que j'avais appris et de le faire monter en compétence. C'était magique de vivre ensemble ces émotions sur le terrain.

**Comment trouve-t-on sa place dans une équipe quand on partage une relation aussi particulière ?**

On ne s'est jamais posé cette question ! Ce n'était pas nous et le reste de l'équipe. On était heureux de faire partie d'un collectif. On a fait du sport pour ça aussi, pour évoluer avec des coéquipiers, certains sont même devenus des amis. Je pense que le fait d'être frères a été une force parce que l'alchimie qu'on avait entre nous, on a pu la transmettre aux autres.

**Sur le terrain, vous deviez parfois décider très vite. Est-ce que cette capacité se travaille ?**

Il y a d'abord la prise de décision dans l'action, c'est presque quelque chose d'inné parce qu'on l'a beaucoup travaillée. C'est le but de l'entraînement de répéter et de répéter encore des actions, des mouvements dans des situations données pour qu'on puisse après, un jour, pendant un match, le faire sans même y réfléchir. Ensuite, il y a le fait de prendre des décisions. Moi, quand je jouais, j'avais un poste assez important en défense, et dans la contre-attaque, je devais prendre des décisions tactiques. Pour cela, il y a l'entraînement, mais surtout l'expérience acquise et les échanges avec tous les entraîneurs que j'ai rencontrés : je me suis investi pour ne pas juste appliquer bêtement leurs consignes, pour savoir pourquoi ils faisaient ces choix et comprendre le jeu pour ensuite pouvoir le retransmettre. Il faut aussi du courage pour prendre ces décisions-là.

**Vous revenez dans votre livre sur l'affaire des paris. Qu'est-ce que cette épreuve a changé en vous ?**

Au niveau de mon ego, déjà, cela a été un gros crash. Jusque-là, tout le monde m'aimait et je ne faisais que gagner des médailles. J'étais double champion olympique. Là, j'ai vécu un épisode plus que de désamour, j'étais mis en avant comme un ennemi public. Cela a été, bien sûr, très dur à vivre, mais aussi très formateur, parce que mon ego a pris un gros coup. Aujourd'hui, je suis presque content de l'avoir vécu parce que j'ai appris beaucoup de choses. J'ai appris la résilience, je suis revenu encore meilleur. J'ai appris aussi que la colère que je ressentais à ce moment-là pouvait être un moteur : elle m'a permis d'avancer et d'être encore plus fort après. Mais, à un moment donné, elle était dure à gérer parce qu'elle m'a amené à avoir de la rancœur. J'ai appris à gérer ces émotions. J'avais deux solutions : ●●▶

**Dates clés**

- **11 avril 1984**  
Naissance à Niš (ex-Yougoslavie).
- **2002**  
Première sélection en équipe de France.
- **2003**  
Ligue des champions avec Montpellier, puis Kiel (2007) et Barcelone (2015).
- **2006**  
Champion d'Europe avec les Bleus, puis en 2010, 2014 et 2024.
- **2007**  
Meilleur joueur du monde (IHF), puis en 2014 et 2016. ●●●





- regarder cette épreuve comme un événement négatif ou comme un événement qui m'est arrivé et à travers lequel j'ai pu grandir humainement. Et donc, finalement, comme presque quelque chose de positif. J'ai laissé cette rancœur et cette colère derrière moi pour avancer.

**Vous évoquez aussi un épisode, en 2022, lorsque vous ressentez des symptômes de commotion cérébrale. Pouvez-vous nous raconter ce qui se passe, ce jour-là ?**

J'arrive à un match à Dunkerque et, à l'échauffement, je commence à ressentir tout un tas de symptômes que je ne connaissais pas, que je n'avais jamais eus. J'ai des problèmes de vision, je vois double, les sons commencent à me gêner énormément. Je ressens de la fatigue. Plein de symptômes bizarres que je ne comprends pas. Et, en plus, je ne venais pas de tomber ou de me prendre un coup. Donc je n'arrivais pas du tout à lier ces symptômes à une cause. J'ai demandé au kiné de ne pas me faire jouer. Je suis rentré, mais les symptômes n'ont pas disparu. Au bout de trois jours, ils se sont intensifiés. J'étais chez moi en état presque dépressif. Je n'avais plus d'énergie et surtout pas d'aide. J'ai vu des spécialistes qui m'ont fait passer des tests, mais ne trouvaient rien. J'ai commencé à me poser plein de questions. Pourquoi cela m'arrivait-il ? Quelles solutions ? On me disait juste de me reposer.

**Qu'est-ce qui a marqué le point de bascule ?**

Un hasard de la vie. J'ai raconté à un ami de longue date ce qu'il m'arrivait. Il m'a expliqué que j'étais sûrement à un tournant dans ma vie. Il y a eu le Nikola qui voulait tout gagner et être le meilleur joueur au monde. À 37 ans, il fallait que je commence à me projeter sur la suite, à réfléchir à l'après handball. Comme j'étais HS, il m'a conseillé de me reconnecter à la nature pour reprendre de l'énergie, de me balader en forêt, d'essayer la méditation... Moi qui suis à la base plutôt quelqu'un de logique et de rationnel, j'ai trouvé ça un peu bizarre ! Mais j'étais à un point où, de toute façon, je n'avais aucune autre piste pour aller mieux. Je me suis dit : *"Je vais le faire et on verra bien."* J'ai même fait un câlin à un arbre pour essayer. J'ai aussi travaillé sur mes émotions, mes peurs, sur pourquoi j'avais fait tout ce que j'avais fait jusque-là et sur mon mental. Pour moi, cela a été un *game changer*. Petit à petit, je me suis senti mieux et je suis revenu sur les terrains.

## Dates clés

### • 2008

Champion olympique à Pékin, puis à Londres (2012) et à Tokyo (2021).

### • 2009

Champion du monde, puis en 2011, 2015 et 2017.

### • 2024

Fin de carrière professionnelle. Introduction au *Hall of Fame* EHF.

### • 2025

Parution de *Ma plus belle victoire* (Flammarion).

**Dans votre livre, vous parlez aussi des enjeux écologiques. Comment ce sujet s'est-il imposé à vous et se traduit-il, concrètement, dans votre quotidien ?**

Mon corps était mon outil de travail, il fallait qu'il soit le plus performant possible. J'ai commencé à manger plus sainement. Puis, j'ai compris que la production d'aliments avait un impact sur notre Terre et j'ai eu des enfants. Mon engagement est venu petit à petit. J'ai prêté mon image et donné de l'argent à des associations qui luttent contre le réchauffement climatique. J'ai réussi à réduire mon éco-anxiété en étant actif et en essayant d'apporter des solutions. J'ai rencontré Benjamin Kayser qui a fondé Teampact, un fonds d'investissement spécialisé dans les start-ups à impact positif sur la santé et l'environnement auquel je contribue désormais. J'ai également un fonds de dotation avec mon frère dont les piliers sont le sport, bien

sûr, l'éducation, l'environnement et la jeunesse. On a, par exemple, racheté le sol de l'équipe de France pour équiper des gymnases amateurs. Enfin, cela passe par tous les petits gestes qu'on fait à la maison pour les apprendre à nos enfants.

**Qu'est-ce que la paternité a changé pour vous ?**

Quand on est sportif de haut niveau, on est obligé, d'une certaine manière, d'être autocentré parce qu'on doit performer individuellement. Si on n'est pas bon, on n'a plus de job. La paternité m'a obligé à comprendre qu'il y avait plus important que moi dans la vie.

**Aujourd'hui, comment vivez-vous l'après-handball ?**

J'ai très vite appris à vivre sans le hand ! Le travail que j'avais fait sur moi-même m'a aidé à mieux vivre ma fin de carrière, à la vivre pleinement et m'a permis de passer le cap de la petite mort plus sereinement. J'ai abordé l'après hand avec beaucoup d'excitation et d'envie. Depuis deux ans, je découvre tout un tas de nouveaux domaines. J'ai plus de temps pour mes enfants et ma compagne. Je profite de cette période d'entre-deux, je verrai ensuite sur quoi j'ai envie de me concentrer. Je fais du sport pour le plaisir et non plus pour la performance, je m'amuse beaucoup.

**Qu'aimeriez-vous que l'on retienne de vous ?**

Mon attitude, la manière avec laquelle j'ai joué et vécu. Je me suis toujours donné à fond, en faisant tout pour que le collectif gagne, et en étant, je l'espère, quelqu'un de bien humainement. ■

# Lamborghini et Ferrari Un duel à l'italienne

L'Italie symbolise, entre autres, les voitures de luxe. Cette particularité est principalement due à deux hommes : Enzo Ferrari et Ferruccio Lamborghini. Si le premier ne s'était pas montré dédaigneux envers le second, le visage de l'industrie automobile de luxe en aurait été changé... Par Sylvain Bersinger\*

**E**nzo Ferrari est né en 1898 à Modène, dans une famille de petite bourgeoisie industrielle. Très jeune, il découvre la mécanique dans l'atelier de son père et assiste à une course automobile qui provoque une révélation : il veut devenir

pilote. La Première Guerre mondiale bouleverse sa vie : son père et son frère meurent, l'entreprise familiale décline et lui-même tombe malade. Après la guerre, recalé chez FIAT, il débute modestement chez un petit constructeur avant d'intégrer Alfa Romeo comme pilote d'essai, puis pilote de course.

Sa carrière sportive, honorable sans être exceptionnelle, lui apporte néanmoins une notoriété croissante. Conscient des dangers de la compétition, Ferrari délaisse le volant pour l'organisation de l'écurie. Chez Alfa Romeo, il recrute pilotes et ingénieurs, gère les fournisseurs et développe les modèles. En 1929, il fonde la Scuderia Ferrari, d'abord filiale d'Alfa Romeo,

qui connaît un succès rapide en compétition.

À la fin des années 1930, il souhaite prendre son indépendance. En 1940, il crée Auto Avio Costruzioni, produisant des pièces d'avion et ses premières voitures. La guerre interrompt l'essor de l'entreprise et l'usine, déplacée à Maranello, est bombardée, puis reconstruite. En 1947 sort la Ferrari 125 S, première voiture portant officiellement son nom. Dès lors, Ferrari s'impose en compétition : victoires aux 24 Heures du Mans, puis au championnat du monde de Formule 1 nouvellement créé.

La course automobile reste cependant déficitaire. Ferrari adopte alors un modèle économique fondé sur la vente de voitures de luxe, notamment aux États-Unis, afin de financer la compétition. L'image prestigieuse forgée sur les circuits soutient des ventes très rentables. Ce modèle — la compétition comme vitrine technologique et marketing — devient caractéristique du secteur. La concurrence est rude (Jaguar, Maserati, Porsche, Aston Martin), mais la qualité des Ferrari constitue un argument commercial imparable. Enzo va pourtant s'ajouter, bien inutilement, un concurrent supplémentaire...



Ferruccio Lamborghini est né en 1916 dans une famille d'agriculteurs aisés d'Émilie-Romagne. Plus passionné par la mécanique que par l'agriculture, il suit des études d'ingénierie, ce qui lui vaut de devenir mécanicien dans l'armée italienne dès les années 1930. Travaillant ensuite pour l'armée allemande, puis britannique, au gré de l'évolution du conflit, il acquiert une connaissance approfondie des modèles de véhicules militaires. Ainsi, lorsque les surplus sont vendus pour être reconvertis en véhicules civils, il s'empresse d'ouvrir une usine de tracteurs à Modène. Son entreprise prospère rapidement grâce à son ingéniosité technique et à la forte demande agricole. De trois ouvriers en 1948, l'effectif passe à plusieurs centaines dans les années 1960. L'entrepreneur aurait pu alors se contenter de vivre confortablement de son activité, mais la passion de la mécanique le rattrape.

## LA RIVALITÉ COMME MOTEUR

Il achète plusieurs voitures parmi les meilleures marques du monde, dont des Ferrari, qu'il démonte et cherche à améliorer. Les Ferrari lui plaisent, mais il leur trouve quelques défauts. Cela tombe bien : l'usine est à deux pas... Lorsque Ferruccio

Lamborghini va trouver Enzo Ferrari pour lui faire part de ses critiques et de ses pistes d'amélioration, ce dernier, personnage mondialement reconnu de la course automobile, le considère avec hauteur et dédain. Ce n'est pas un simple constructeur de tracteurs qui va lui apprendre son métier.

Piqué au vif, Ferruccio décide de créer sa propre marque. En 1963, il fonde Automobili Lamborghini, construit une usine moderne, recrute des ingénieurs expérimentés et lance, en 1964, la 350 GT, dont le succès est mitigé. C'est la Miura, en 1966, qui propulse la marque au sommet. Avec son moteur central arrière et son design audacieux, elle marque l'histoire de l'automobile. Produite en série limitée, elle séduit princes et célébrités. Lamborghini adopte le taureau comme emblème, en référence à la passion de son fondateur pour la tauromachie, et donne à ses modèles des noms liés à cet univers.

Contrairement à Ferrari, Ferruccio refuse d'engager ses voitures en compétition, préférant se concentrer sur le grand tourisme. Cependant, les années 1970 apportent des difficultés : annulations de commandes de tracteurs, choc pétrolier de 1973, tensions financières. En 1974, Ferruccio vend ses activités et prend sa retraite. Lamborghini connaît ensuite plusieurs rachats successifs avant de trouver une stabilité durable au sein du groupe Audi-Volkswagen. De son côté, Enzo Ferrari cède, en 1969, la moitié de son entreprise à FIAT afin d'en assurer la pérennité, tout en conservant la direction sportive. Il continue à diriger son écurie jusqu'à sa mort, en 1988.

*\*Sylvain Bersinger est économiste, fondateur du cabinet Bersingéco. Il est auteur de la série de livres Entrepreneurs de légende (éditions Enrick B.) et a obtenu le Prix Turgot du jeune talent pour Les entrepreneurs de légende français.*



Pour écouter tous les épisodes du podcast "Entrepreneur de légende", scannez le QR Code.



# E-LEADERSHIP COMMENT METTRE SON IMAGE AU PROFIT DE SON ENTREPRISE ?

Face à la digitalisation du monde économique et professionnel, les organisations dépoussièrent leur stratégie pour ne pas disparaître des radars. Dirigeants et managers n'y échappent pas : de manière subie ou choisie, ils mettent leur image au profit de l'entreprise. Si ces pratiques numériques s'avèrent souvent gagnantes, notamment auprès des plus jeunes, le retour de bâton peut être tout aussi douloureux. Voici les conseils concrets de nos experts pour manier ces nouveaux outils avec parcimonie.

Dossier réalisé par Léa Lucas.

- S O M M A I R E**
- 84**  
RÉPUTATION EN LIGNE  
DE LA "MARQUE  
EMPLOYEUR" À LA  
"MARQUE MANAGER"
  - 86**  
"MANAGER BASHING"  
LES REVERS DE L'EXPOSITION  
NUMÉRIQUE
  - 88**  
DROIT DU TRAVAIL  
LES LIGNES ROUGES À  
NE PAS FRANCHIR SUR  
LES RÉSEAUX SOCIAUX



## RÉPUTATION EN LIGNE

DE LA "MARQUE EMPLOYEUR"  
À LA "MARQUE MANAGER"

Face à l'essor du tout-numérique, les entreprises n'ont d'autre choix que d'adapter leur communication : elles délaissent la "marque employeur" afin de privilégier la mise en avant de leurs managers sur les réseaux sociaux. Cette incarnation, savamment réfléchie, se veut la démonstration de messages plus authentiques.

**E**n juillet dernier, une vidéo du PDG d'Astronumer, Andy Byron, bras dessus bras dessous avec sa DRH, Kristin Cabot, a connu un retentissement planétaire inédit. Pris en flagrant délit d'adultère au concert de Coldplay, la séquence a fait le tour des réseaux sociaux en quelques heures seulement. Ces images virales, objets de nombreuses moqueries, ont contraint les deux dirigeants à quitter aussitôt leurs fonctions au sein de l'entreprise technologique. Cette histoire rocambolesque est *"l'illustration de ce qui peut se produire de pire en ligne quand on perd le contrôle de son image. Ils ont dû démissionner, car ils ont entaché malgré eux la réputation de leur entreprise"*, décrypte Adham Hassan, expert en économie de création de contenus et fondateur de Creative Prods.

Jusqu'à récemment, la marque employeur des organisations reposait sur des plateformes de recrutement ainsi que des sites Internet bien léchés. *"Avant, c'était le meilleur moyen pour faire rayonner positivement son image et attirer de bons candidats"*, indique Valentin Konrad, fondateur de Flatchr, plateforme de recrutement. Cependant, aujourd'hui, *"la concurrence entre plateformes, et sur ces plateformes, est très forte. Il est plus difficile pour les entreprises de se démarquer."*

## CONVAINCRE LA GEN Z

Ce constat s'est amplifié depuis le Covid-19, période pendant laquelle la société s'est largement numérisée pour répondre aux exigences sanitaires, d'après Pascal Plantard, anthropologue des usages des technologies numériques à l'université de Rennes : *"Nos pratiques numériques étaient discrètes et inégalitaires, surtout réservées aux jeunes cadres, diplômés, vivant dans les grandes villes. Mais, désormais, ces pratiques sont devenues des normes d'usage nor-*

*males. Nous avons tous passé un cap technologique."* Aussi, les entreprises ont rapidement pris conscience de la nécessité de sortir du lot dans cet univers saturé de contenus où l'attention des individus est à la fois sursollicitée et réduite. Elles ont réorienté leur stratégie de visibilité de la "marque employeur" à la "marque manager", en encourageant leurs dirigeants, managers et autres supérieurs hiérarchiques à se mettre en avant sur des réseaux professionnels comme LinkedIn. *"Une jolie vitrine ne suffit plus pour attirer les candidats, engager et fidéliser les salariés. Lorsque les belles promesses ne sont que supercherries, ne se retrouvent pas dans la réalité du terrain, tout le monde s'en rend compte rapidement"*, poursuit Adham Hassan.

Et les conséquences ne se font pas attendre : les nouvelles recrues mettent fin à leur période d'essai, tandis que les salariés quittent leur entreprise. C'est pourquoi, afin d'éviter les déceptions en cascade, un nombre croissant d'organisations *"jugent désormais pertinent de véhiculer leur image de marque par le biais des managers. C'est avec eux que travaillent quotidiennement les collaborateurs. Ils incarnent véritablement les valeurs de l'entreprise. Ils l'humanisent en quelque sorte."*

Pour l'heure, cette approche s'avère gagnante, notamment auprès de la Gen Z. *"Ils sont particulièrement sensibles à ce mode de communication, développe Adham Hassan. L'incarnation apporte une touche d'authenticité et de transparence. L'entreprise n'est plus une entité obscure. Ils peuvent se la représenter avec des visages"*. Cette méthode est efficace *"à condition que les messages soient réfléchis en amont. Cohérent et unifié, ce procédé renforce la confiance et a un impact positif"*, conclut l'expert en création de contenus. Tout en alertant les dirigeants et les managers sur les faux pas à éviter : *"Attention, si le message est mal maîtrisé, le bad buzz peut vite arriver. Les répercussions négatives sur l'entreprise seront plus ou moins durables."* ■



## LINKEDIN

### TOUT CE QU'IL FAUT SAVOIR POUR BIEN L'UTILISER !

✖ **Le contenu.** Soignez le fond. Cet aspect est probablement le plus déterminant pour asseoir sa crédibilité sur une thématique donnée et engager durablement sa communauté. Une accroche percutante et une synthèse des principales informations à retenir (chiffres marquants, citations fortes, etc.) sont recommandées pour un post réussi. En conclusion, posez une question afin de faire réagir votre communauté, ajoutez des hashtags pertinents et un éventuel lien. À noter que les informations d'actualité sont plus susceptibles d'attiser la curiosité des membres du réseau.

✖ **Les visuels.** Optez pour des supports visuels variés. Aujourd'hui, il existe pléthore de possibilités : photo, carrousel (diaporama de photos à faire défiler), infographie, sondage ou émojis. Misez sur la variété, en gardant en tête que le visuel doit être cohérent avec le sujet traité et l'ensemble lisible.

✖ **Le timing.** Publiez à des moments clés de la journée : le matin (entre 8 h et 10 h), pendant la pause déjeuner (entre 12 h et 15 h) et en fin d'après-midi (à 17 ou 18 h). L'objectif est de se synchroniser avec les temps de répit qui ponctuent les journées de travail des salariés. Ce sont des moments où ils ont du temps pour consulter leur téléphone. Évitez toutefois les publications le soir et le week-end.

✖ **La fréquence.** Publiez régulièrement des contenus : "Ni trop, ni pas assez". L'idéal se situe entre une et cinq publications par semaine. Plusieurs publications journalières peuvent entraîner une lassitude. Dans tous les cas, mieux vaut privilégier la qualité à la quantité. Si un post est pauvre en informations ou peu pertinent, il est préférable de ne rien publier.

✖ **Les interlocuteurs.** Identifiez-les ! Si vous avez assisté à un événement intéressant ou pris connaissance du travail d'un expert que vous souhaitez relayer, mentionner les personnes concernées par le sujet s'avère judicieux. Cette démarche crédibilise le contenu, mais encourage aussi les *likes*, les commentaires et les repartages. Publication après publication, votre réseau prendra de l'ampleur. Évitez toutefois de taguer massivement des personnes non-concernées par le sujet. Et n'oubliez pas d'aller, vous aussi, commenter des posts en lien avec votre activité.

"MANAGER BASHING"

# LES REVERS DE L'EXPOSITION NUMÉRIQUE

Si la visibilité numérique est indispensable pour asseoir sa légitimité, notamment auprès des plus jeunes, les revers de la médaille peuvent être lourds de conséquences. Il est facile de se retrouver sous le feu des critiques avec pour unique solution : prendre son mal en patience jusqu'au retour du calme.

**P**as moins de 60 % des actifs français reconnaissent avoir déjà parlé de leur entreprise en ligne, tandis que 57 % des organisations ont déjà eu connaissance de publications diffusées sur Internet les concernant, a rapporté le cabinet Robert Walters, dans une étude publiée en avril 2025. Parmi les principaux sujets pointés du doigt : l'entreprise arrive largement en tête (56 %) - suivie par des questions managériales ou le manager (32 %) ; la rémunération (27 %) ; et enfin le rythme de travail (23 %). Lorsque le manager est ciblé, on parle désormais de "manager bashing". Un phénomène grandissant qui a de quoi inquiéter les entreprises. Car, si les managers ont toujours fait l'objet d'accusations discrètes de la part des équipes, les collaborateurs le font désormais en ligne. "Critiquer son manager n'est pas nouveau, rappelle Ilann Boukais, manager expérimenté chez Robert Walters. La plupart des collaborateurs ont toujours eu tendance à taper sur leur manager derrière son dos. Mais cette pratique se déroulait uniquement dans les couloirs de l'entreprise. Depuis quelques années, ces derniers le font de manière publique, sur les réseaux sociaux."

## RAPPORT DE FORCE INVERSÉ

Le fait de pouvoir épingle son manager dans l'espace numérique (pour des comportements et propos réels ou supposés) bouleverse profondément le rapport de force entre manager et managé, surtout auprès des jeunes. "Dès que les uns et les autres se connectent en ligne, la frontière hiérarchique traditionnelle tombe de manière symbolique. Tous les rapports deviennent horizontaux, y compris professionnels. Il y a moins de craintes à l'égard des figures managériales", souligne Pierre Buffaz, docteur en sciences de gestion à l'EDC Paris Busi-

ness School. Lorsque des collaborateurs décident de critiquer publiquement leur manager, c'est la réputation de l'entreprise qui s'en retrouve écornée. "De nombreux jeunes, notamment, ont grandi avec l'idée qu'ils peuvent s'exprimer librement sur les réseaux sociaux. Certains ont parfois une influence (visibilité, communauté, likes, NDLR) beaucoup plus importante que celle de leur manager. Les organisations doivent garder à l'esprit que la Gen Z réinvente les codes du travail, qu'elle a sa propre manière de communiquer. Il s'agit de comprendre ces nouveaux comportements pour les canaliser", ajoute-t-il. Surtout lorsqu'on sait que 67 % des professionnels ont déjà cherché des avis en ligne de salariés (actuels ou anciens) d'une entreprise avant de la rejoindre, toujours d'après l'étude du cabinet RH. Plus de 7 salariés sur 10 déclarent que ces témoignages ont une influence sur leur décision d'intégrer (ou non) ladite organisation. Face à ces nouvelles pratiques digitales, une majorité d'entreprises (80 %) se disent attentives aux contenus qui circulent sur la toile, tandis qu'une proportion similaire met en place des dispositifs pour contrôler leur e-réputation. Il existe d'autres dérives possibles liées à l'image numérique du manager, d'après l'expert en création de contenus, Adham Hassan : "Si sa personnalité transparait trop franchement, elle peut servir ou desservir l'entreprise. Si certains candidats ne se retrouvent pas dans le manager mis en avant, ce sera une perte potentielle de talents aux profils variés." Il peut également y avoir "une lassitude autour du narcissisme ambiant sur des réseaux professionnels comme LinkedIn, tandis que certains managers peuvent ne pas être à l'aise avec cet exercice." Enfin, le dernier risque, termine-t-il, est de faire de ces managers "des éléments indispensables de la stratégie de communication. Or, certaines entreprises ne souhaitent pas dépendre de leurs salariés, surtout en cas de contentieux." ■



## LES BONS RÉFLEXES À ADOPTER

Face à cette porosité grandissante entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise, "de plus en plus de managers redoutent d'être accusés à tort sur les réseaux sociaux. Cela participe à décourager certains salariés de devenir managers", regrette Ilann Boukais. Pour éviter ces déboires, il propose aux entreprises de :

- ✘ **Sensibiliser les salariés au droit du travail (dès leur intégration) :** "Ils ont des droits, mais aussi des devoirs. Ils ne peuvent pas tout dire sur les réseaux sociaux. Il ne faut pas tomber dans du harcèlement moral inversé. Il est important de leur rappeler qu'ils peuvent être attaqués juridiquement pour diffamation."
  - ✘ **Proposer des formations (régulières) aux managers :** "De nombreux salariés se retrouvent managers sans l'avoir véritablement demandé. Sans formation, ils peuvent devenir toxiques malgré eux auprès des équipes. Il faut les former !"
  - ✘ **Développer ses compétences humaines :** "Le manager doit connaître les codes de toutes les généra-
- tions, avoir une vision périphérique des choses, s'adapter à toutes les situations. Ces managers connaissent une ascension rapide en entreprise, car cette capacité de compréhension est une compétence rare."
- ✘ **Rester en veille sur les réseaux sociaux :** "Les entreprises ne peuvent pas fermer les yeux sur ce qu'il se passe en ligne. Elles doivent se tenir informées, réguler les contenus et prendre le temps de répondre aux commentaires, y compris négatifs."
  - ✘ **Soigner autant les arrivées que les départs de collaborateurs :** "Les salariés sont les meilleurs ambassadeurs d'une entreprise. Si elle les traite avec respect du début à la fin, ils le lui rendront bien, notamment sur les réseaux sociaux."

## DROIT DU TRAVAIL

# LES LIGNES ROUGES À NE PAS FRANCHIR SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

La quête de visibilité en ligne peut conduire le dirigeant ou le manager à publier des contenus qui vont à l'encontre des intérêts de l'entreprise. Or, ces derniers ont des obligations contractuelles à respecter, également valables sur les réseaux sociaux. Xavier Berjot, avocat spécialisé en droit du travail, explique où se situent les limites.

## **Que dit la loi concernant les réseaux sociaux ?**

**Xavier Berjot.** En France, la législation ne comporte pas de disposition spécifique régissant l'utilisation des réseaux sociaux par les salariés. Toutefois, plusieurs principes généraux du droit du travail s'appliquent. En cas de manquement à ces obligations, le salarié s'expose à des sanctions disciplinaires, pouvant aller jusqu'au licenciement pour faute grave, selon la nature et la gravité des faits reprochés. Si les salariés bénéficient de la liberté d'expression, y compris sur les réseaux sociaux, il existe certaines limites comme l'interdiction de tenir des propos injurieux, diffamatoires ou discriminatoires, notamment à l'encontre de l'employeur ou de son manager. Deuxièmement, les salariés doivent faire preuve de loyauté à l'égard de leur entreprise. Cela signifie que la divulgation d'informations confidentielles peut constituer une violation de cette obligation. Enfin, si les salariés ont le droit à une vie privée, toute publication diffusée en ligne de manière publique, et à laquelle l'employeur aurait accès, peut faire l'objet de sanctions. Afin de se protéger numériquement, les salariés ont intérêt à opter pour des paramètres de confidentialité rendant leurs contenus privés, accessibles uniquement à leurs proches.

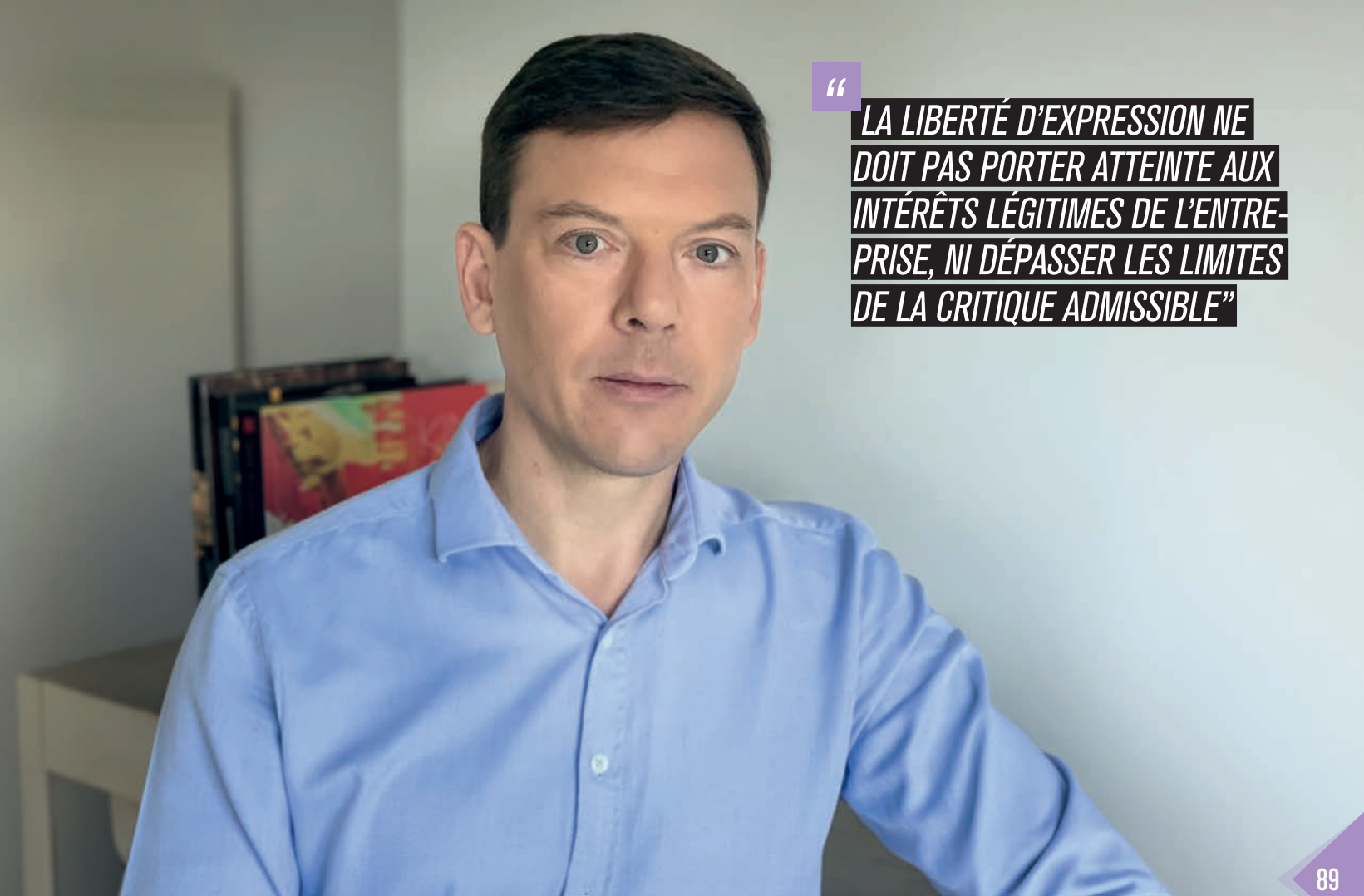
## **Dans les faits, chaque entreprise détermine-t-elle sa politique ?**

**XB.** Effectivement, en l'absence de réglementation spécifique, chaque entreprise peut définir sa propre politique concernant l'utilisation des réseaux sociaux par ses collaborateurs. Certaines intègrent des clauses spécifiques dans le contrat de travail, adoptent un règlement intérieur ou encore mettent en place une charte d'utilisation

des réseaux sociaux. Ces documents précisent les attentes de l'employeur et les règles à respecter par l'ensemble des individus. Par exemple, une entreprise peut restreindre l'accès à certains sites pendant les heures de travail ou interdire la publication de contenus liés à l'entreprise sans autorisation préalable. Il est essentiel que chaque collaborateur prenne connaissance des politiques internes de sa propre organisation.

## **Que recommandez-vous aux salariés en cas de doute ?**

**XB.** Comme je le disais, la liberté d'expression ne doit pas porter atteinte aux intérêts légitimes de l'entreprise, ni dépasser les limites de la critique admissible. Par précaution, plusieurs alternatives sont à la disposition du salarié : interroger le supérieur hiérarchique direct afin d'éviter une situation problématique ; consulter par lui-même les documents internes de l'entreprise ; faire preuve de discernement en ne publiant pas des contenus pouvant nuire à la réputation de l'organisation ou à sa propre réputation ; s'assurer que ses comptes personnels soient inaccessibles au grand public. Une attention particulière doit être portée aux interactions indirectes : liker ou partager une publication peut, selon les circonstances, être considéré comme une prise de position publique. La Cour européenne des droits de l'homme a posé une gradation utile (CEDH, 15 juin 2021) : le simple "J'aime" exprime une sympathie, mais ne traduit pas, en soi, une volonté active de diffusion, tandis que le partage manifeste un engagement plus fort. Plus l'interaction est active, plus le risque disciplinaire est élevé. Dans tous les cas, il est important de considérer que



“

**LA LIBERTÉ D'EXPRESSION NE DOIT PAS PORTER ATTEINTE AUX INTÉRÊTS LÉGITIMES DE L'ENTREPRISE, NI DÉPASSER LES LIMITES DE LA CRITIQUE ADMISSIBLE”**

89

chaque publication sur les réseaux sociaux peut être relayée par un tiers, devenir publique, voire virale malgré soi. Il convient de rester vigilant à chaque instant.

**Un salarié licencié pour une publication jugée non conforme a-t-il des recours ?**

**XB.** Oui, un salarié peut contester un licenciement qu'il estime abusif devant le conseil de prud'hommes. Lors de la procédure, plusieurs éléments sont examinés par les juges : le caractère public ou privé des publications sur les réseaux sociaux. Des propos tenus dans un cadre privé, accessibles uniquement à un cercle restreint de proches, peuvent être protégés par le droit au respect de la vie privée. Récemment, la Cour de cassation, réunie en assemblée plénière, a précisé que des propos tenus dans une conversation privée sur Facebook, non destinés à être rendus publics, ne peuvent fonder un licenciement disciplinaire, faute de manquement à une obligation contractuelle (Cass. ass. plén., 22 décembre 2023, n° 21-11.330). À l'inverse, des publications rendues accessibles à une large communauté peuvent être

considérées comme publiques, et donc être répréhensibles. Enfin, les juges évalueront si la sanction disciplinaire est proportionnée à la gravité des faits invoqués. De son côté, l'employeur devra apporter la preuve des faits reprochés au salarié. Cette preuve doit être obtenue de manière loyale et ne pas porter atteinte de manière disproportionnée à la vie privée du salarié.

**Ce cas de figure s'est-il déjà produit par le passé ?**

**XB.** Dès 2011, un salarié avait tenu des propos injurieux et calomnieux vis-à-vis de son employeur et de ses supérieurs hiérarchiques sur Facebook, premier réseau social à avoir vu le jour. Cependant, la Cour avait estimé que l'employeur ne pouvait pas prouver que ces propos étaient publics. Le salarié avait un compte privé. Ses propos relevaient donc de la sphère privée. En conséquence, le licenciement a été jugé sans cause réelle et sérieuse. Contrairement à un autre cas, remontant à 2022, où un salarié a publié des images protégées par une obligation de confidentialité. Cette fois-ci, la Cour a confirmé que la diffusion de ces informations constituait une faute justifiant le licenciement. ■

**ifocop**  
vivre et  
apprendre

# Les métiers RH évoluent. Faites grandir votre expertise.



PERFORMANCE RH



PLAN DE DÉVELOPPEMENT  
DES COMPÉTENCES



DIALOGUE SOCIAL



POLITIQUE RSE



GESTION DE LA PAIE



DÉCLARATIONS SOCIALES



GESTION ADMINISTRATIVE  
DU PERSONNEL

Découvrez nos  
formations certifiantes



**MON  
COMPTE  
FORMATION**

 **FRANCE  
compétences**

 Trustpilot  
  
Basé sur 1600 avis

**COMMITTED  
ecovadis**  
Sustainability Rating  
JUN 2025




# RESPIRER

91

## SOMMAIRE

- 92** Mobilité : expatriation réussie, la carrière du conjoint, un défi pour les entreprises.....
- 98** Mutation : Maryna Kumeda, de la communication à la littérature.....
- 100** Argent & patrimoine : épargne, comment investir selon son âge ?.....
- 108** Conso : bestiaire chic.....
- 110** High-tech : tous en selle ! .....
- 112** Heures sup.....
- 113** Drive : DS N°4 hybride, un confort électrisé.....
- 114** Courrier.....





# EXPATRIATION RÉUSSIE LA CARRIÈRE DU CONJOINT, UN DÉFI POUR LES ENTREPRISES

Pour la plupart des actifs français, l'expatriation est une expérience de vie globalement positive, car elle est source d'évolution personnelle et professionnelle. Cependant, pour optimiser les chances de réussite, certains aspects doivent être anticipés, comme la recherche d'emploi du conjoint suiveur. Un nombre croissant d'entreprises se penche sur cet accompagnement bien spécifique. Par Léa Lucas.

P

rès de sept expatriés sur dix sont en couple (66 %), tandis que plus de la moitié (55 %) ont des enfants, d'après le Baromètre d'Expat Communication, publié en décembre 2025. Il se trouve que l'immense majorité des conjoints suiveurs sont des femmes. Un chiffre en légère baisse ces dernières années, mais qui reste important (92 % contre 88 % aujourd'hui).

La majorité des couples résiste à l'épreuve de l'expatriation. Certains voient même leurs liens affectifs se renforcer (64 %). Cependant, la gestion non-anticipée des séparations s'avère douloureuse. *"En cas de divorce, certains conjoints se retrouvent sans rien pendant ou après l'expatriation. Il est fondamental de sécuriser leur parcours personnel et professionnel, au même titre que celui du salarié expatrié"*, insiste en préambule Alix Carnot, directrice associée d'Expat Communication, experte en transitions internationales et en intelligence interculturelle, autrice du livre *"Chéri(e), on s'expatrie! Guide de survie à l'usage des couples aventuriers"* (Éditions Eyrolles). D'après elle, les

partenaires suiveurs font face à de nombreux obstacles : difficultés à obtenir un visa de travail et/ou un poste en entreprise, compétences difficilement transposables dans le pays d'accueil, manque de connaissances du marché du travail local, barrière de la langue, codes culturels et rapport au travail différents, problématiques autour du coût souvent onéreux de la garde des enfants et des écoles, ou encore isolement social. Or, plus de la moitié d'entre eux veulent travailler afin de continuer à s'épanouir professionnellement, rester indépendant financièrement et contribuer aux besoins de la famille. À l'inverse, si le conjoint *"ne trouve pas son compte professionnellement, c'est l'équilibre du couple, et en cascade celui de toute la famille, qui peut vaciller"*, prévient-elle.

## UN SOUTIEN GLOBAL ET CONTINU

C'est pourquoi, une poignée d'entreprises commencent à élargir leur accompagnement. Elles le décentrent des aspects purement logistiques et administratifs (visa, logement, santé), comme le font 85 % des organisations, afin de l'orienter davantage vers l'humain (intégration à l'arrivée, réflexion autour de la carrière du conjoint, scolarité des enfants). Alstom, gagnant du Prix *"conjoint-friendly"* en décembre 2025, propose à ses salariés expatriés et à leurs familles un



+

JUSTINE ARNOUX, 37 ANS, EXPATRIÉE AUX PAYS-BAS

## “LANCER MON ACTIVITÉ A ÉTÉ UNE VRAIE SOLUTION !”

En 2021, alors qu'elle vivait à Paris et occupait un poste de chef de projet marketing dans une entreprise digitale, la trentenaire a démissionné. Elle a fait le choix de suivre son mari, avec leurs trois enfants, aux Pays-Bas. Il a décroché un contrat local à La Haye dans le domaine de la finance de marché. Toutefois, lorsque la mère de famille découvre la réalité ardue du marché du travail hollandais ainsi que les prix élevés des écoles et des modes de garde d'enfants, elle fait le choix rationnel de cesser de travailler. Après quelques années d'interruption professionnelle, elle a néanmoins ressenti le besoin de reprendre une activité rémunérée. *"Mon mari évoluait, mes enfants s'épanouissaient, quant à moi, il fallait absolument que je me remette à travailler"*, commente-t-elle. Face à une recherche d'emploi toujours aussi compliquée, la trentenaire n'a envisagé qu'une solution : se lancer en tant qu'indépendante. Courant 2025, elle s'est donc appuyée sur ses compétences en marketing dans le but de créer HubExpat. Cette plateforme offre un espace de visibilité en ligne à tous les expatriés indépendants du globe (pays, langues et métiers confondus). *"La demande a immédiatement explosé, se réjouit la néo-entrepreneuse. Cette activité entrepreneuriale a complètement bouleversé mon expérience d'expatriée. Elle me permet d'avoir une vie sociale plus riche. Je rencontre des personnes avec qui je peux partager mes succès et mes difficultés. C'est un vrai élan."* Et leur expatriation en dépendait : *"Nous voulons que notre famille soit heureuse, ensemble et individuellement. C'était fondamental que je m'épanouisse aussi professionnellement ici. Je veux être un modèle pour mes enfants, en étant une maman qui travaille. Lancer mon activité a été une vraie solution à laquelle j'aurais pu penser plus tôt !"*, conclut-elle.



95

accompagnement global et continu. La multinationale française, spécialisée dans le secteur des transports ferroviaires, implantée dans 63 pays à l'échelle mondiale, compte plus de 600 expatriés répartis dans 49 territoires. *"Les possibilités d'expatriation sont multiples"*, explique Thai-An Truong, directrice de la mobilité internationale au sein du groupe. Les fonctions occupées sont variées : managers de sites industriels, ingénieurs, RH, financiers, etc. Les destinations, elles, dépendent du développement de l'activité, en fonction des contrats remportés à travers le monde. Auparavant, les conjoints suiveurs bénéficiaient d'un budget qui leur permettait de racheter des trimestres pour leur future retraite ou bien d'accéder à des formations professionnelles en faveur de leur employabilité sur le marché

du travail. Récemment, *"nous avons déployé de nouvelles mesures afin de les accompagner dans une intégration réussie et le maintien d'une activité professionnelle dans le pays d'accueil, poursuit la dirigeante. Aujourd'hui, les femmes qui suivent leur conjoint, notamment, ne souhaitent pas arrêter de travailler."* La multinationale les met en relation avec un coach dès le départ afin qu'elles disposent de toutes les informations utiles. Ensuite, elles peuvent entrer en contact avec une communauté d'expatriés sur place pour obtenir des conseils avisés. Bien souvent, *"elles ne trouvent pas de travail immédiatement. Leur confiance en elles peut être mise à rude épreuve. Heureusement, leur coach leur permet de persévérer dans leur recherche d'emploi"*, ajoute-t-elle. Alstom offre la possibilité aux partenaires suiveurs de recourir à un congé





96

●●► sans solde de cinq ans si leur entreprise fait partie de la liste des 42 sociétés françaises signataires de la convention Cindex. Ce dispositif leur permet de ne pas démissionner et ainsi de retrouver leur poste à l'issue de l'expatriation. Ils disposent d'une couverture médicale et d'un soutien psychologique, incluant les enfants. *"C'est un événement qui déracine et bouleverse toute la famille. Nous accompagnons aussi les enfants, car ce sont des acteurs clés de la mobilité"*, souligne Thai-An Truong. En 2026, le groupe tricolore entend améliorer l'accompagnement lors du retour. *"Le choc culturel peut être tout aussi important qu'à l'arrivée. Certains perdent leurs repères, par exemple concernant les démarches auprès des administrations françaises. Il ne faut pas sous-estimer cette étape"*, termine la directrice de la mobilité internationale. Le Baromètre d'Expat Communication rapporte, en effet, que c'est un moment charnière où le moral des expatriés baisse légèrement. Une part non négligeable (40 %) se retrouve dans une situation d'instabilité professionnelle (repositionnement ou réorientation, parfois de longue durée). Parmi les autres entreprises à entreprendre des actions sur le sujet, la multinationale française Decathlon, spécialisée dans le sport et les loisirs, se retrouve en pole position. Sophie Gidrol, 47 ans, thérapeute et mère de trois enfants, a suivi son mari dans plusieurs pays, dont le Kenya, en Afrique, depuis 2023. En tant qu'épouse d'expatrié, l'enseigne lui a payé un "voyage-découverte" de trois jours afin de s'y déplacer en amont et ainsi prendre la mesure de la réalité de la vie sur place. Elle s'est renseignée sur la qualité des logements, le coût

des écoles ou encore l'accessibilité aux services médicaux et autres commodités indispensables. Avant le grand départ, le couple a été accompagné pendant toute une matinée pour recueillir toutes sortes d'informations. Une rencontre suivie de points annuels à distance. *"Cet accompagnement est très pragmatique et humain"*, se remémore-t-elle. Il permet notamment de penser aux pires scénarios – non pas pour les faire advenir, mais au contraire, pour s'en prémunir. En amont du déménagement, une visite médicale à l'Institut Pasteur est recommandée. Au cours de son expatriation sur le sol africain, Sophie Gidrol a eu accès à des formations pour continuer de développer ses compétences professionnelles grâce à un budget dédié. Ce dispositif représente à ses yeux *"l'une des plus belles opportunités offertes par l'expatriation. J'ai pu accéder à des formations qui auraient été inaccessibles dans un autre contexte. C'est un vrai accélérateur de carrière"*, assure-t-elle.

De plus, se former permet *"d'être nourri par un objectif stimulant et de ne pas souffrir de l'absence de son conjoint. Chacune des mutations de mon mari a représenté une promotion. Il avait souvent beaucoup de travail."* Et Sophie Gidrol de conclure : *"Les compétences développées lors d'une expatriation sont nombreuses"*, telles que l'ouverture d'esprit, la flexibilité et l'inclinaison à prendre des risques. Elles peuvent ensuite être mises à profit dans de nombreux domaines professionnels. Dans un sens, comme dans l'autre, l'expatriation marque profondément les trajectoires de celles et ceux qui décident de se lancer dans cette aventure unique. ■

# Besoin de présenter un garant ?



VISALE, UN GARANT  
100% GRATUIT, QUI  
FACILITE L'ACCÈS AU  
LOGEMENT ET RASSURE  
VOTRE PROPRIÉTAIRE

Ayez le réflexe  
Action Logement !



Février 2025 - Action Logement Services SAS au capital de 20.000.000 d'euros - Siège social : 19/21 quai d'Austerlitz 75013 Paris  
824 541148 - RCS Paris - Immatriculée à l'ORIAS sous le numéro 17006232 - Société de financement agréée et contrôlée  
par l'ACPR - Aide soumise à condition, plus d'information sur [actionlogement.fr](http://actionlogement.fr) - Visale est une marque déposée pour  
le compte d'Action Logement Services

# MARYNA KUMEDA

## DE LA COMMUNICATION À LA LITTÉRATURE

La franco-ukrainienne de 40 ans a passé sa vie d'adulte en France, en travaillant notamment pour des associations de renom. Au moment de l'invasion russe dans son pays natal, en février 2022, son désir viscéral d'écriture a refait surface. Elle est l'auteur de deux livres, dont *L'amour en temps de guerre* (L'Aube), publié en novembre dernier, et s'attèle désormais à son troisième ouvrage.

Par Léa Lucas.

**E**lle a grandi à Soumy, une petite ville au Nord-Est de l'Ukraine, située à une trentaine de kilomètres de la frontière avec la Russie. Son premier grand départ à l'international s'est déroulé en 2001, lorsqu'elle avait 16 ans à peine, direction les États-Unis. "J'ai découvert un monde de consommation exubérant, sans limites, où l'on passe ses week-ends dans des centres commerciaux", se souvient-elle. Cette année d'échange en tant que lycéenne dans une famille américaine, conjuguée aux attentats contre le World Trade Center, a développé son goût pour les relations internationales, la politique et les tendances sociétales au sens large. "Je suis devenue une citoyenne du monde. Je savais que ma carrière professionnelle m'amènerait à découvrir d'autres cultures, d'autres langues, d'autres personnes", énumère la jeune femme. À son retour en Ukraine, elle a aussitôt intégré l'Université nationale Académie Mohyla de Kiev pendant quatre ans - l'équivalent de la Sorbonne en France. Ensuite, elle a décidé de finir ses études supérieures au sein de l'Hexagone. Un pays qu'elle rêvait de découvrir. Elle pose ses valises à Lyon et se met à jongler entre ses examens, ses missions de jeune fille au pair, des petits jobs, puis son service civique au sein d'une structure associative. "J'ai hésité à me lancer dans un doctorat, mais finalement cette première expérience professionnelle a déterminé la suite de mon

parcours: ma volonté de m'engager l'a emporté sur mon envie de faire de la recherche." De 2009 à 2023, Maryna occupe alors des postes de communication et de *fundraising* au sein d'associations de renom localisées un peu partout en France.

### DE PREMIERS DOUTES

Entre-temps, en 2018, la franco-ukrainienne, âgée d'une trentaine d'années, opère un premier tournant personnel et professionnel en se spécialisant dans la levée de fonds, par le biais d'une formation certifiante à l'ESSEC Business School. Mais aussi, en quittant Lyon pour Paris, tout en rejoignant une organisation de dimension internationale. "Je travaillais avec de hauts cadres et financiers du monde entier. Des personnes très diplômées qui gèrent parfois des milliards d'euros et parlent de nombreuses langues", indique-t-elle. Dans le même temps, des questionnements autour de son parcours professionnel émergent dans son esprit. Maryna se demande si "ses missions au quotidien ont toujours du sens" à ses yeux. Dès 2019, elle commence à prendre des cours d'écriture, avant de se mettre à rédiger, de manière frénétique, son premier ouvrage *Journal d'une Ukrainienne* (L'Aube), au cours de l'été 2021. "Ce désir d'écriture m'a poursuivie toute ma vie. J'ai toujours écrit, en réalité, sans pour autant être publiée", confie-t-elle. Lors de ses derniers postes, à l'INSEAD et chez Médecins Sans Frontières (MSF), elle multiplie les casquettes (management, gestion de projets, de partenariats et de collectes de fonds, communication, etc.) ainsi que les déplacements professionnels fréquents entre Londres, Genève ou Singapour.





*"Tout au long de ma carrière, j'ai encadré des bénévoles et des volontaires en service civique, puis mes collègues de manière indirecte, avant de superviser une équipe, explique-t-elle. Le plus difficile dans le management, c'est lorsqu'il n'y a pas de rattachement hiérarchique, car nous avons peu de leviers de motivation sur les personnes avec qui nous collaborons. Le seul moyen de les garder impliquées, c'est de leur proposer ce qui leur plaît."* Par ailleurs, Maryna obtient des résultats qui dépassent largement ses attentes : elle récolte plus de deux millions d'euros de dons, dont un million versé par un jeune entrepreneur de bitcoins. En dépit de cette réussite, elle quitte définitivement le monde des ONG en janvier 2023 : *"C'était une grande récompense professionnelle. Mais malgré cela, je voulais changer de métier."*

## INSTABILITÉ ET PRÉCARITÉ

Face à la guerre en Ukraine, qui a repris quelques mois plus tôt, elle a donc fait le choix de renouer avec son pays natal et de se lancer dans la rédaction d'un film-documentaire ainsi que de son deuxième ouvrage. Cependant, vivre de son nouveau métier s'avère ardu. *"Il est difficile de vivre de son écriture. C'est un processus qui prend du temps. Il faut arriver à trouver différents moyens pour gagner sa vie."* En parallèle, la jeune femme collabore avec des associations franco-ukrainiennes, avec l'ambassade d'Ukraine en France, avec l'Institut Ukrainien à Paris, et encore avec des médias et des journalistes, notamment pour des missions de traduction. Alors que son deuxième livre, *L'amour en temps de guerre* (L'Aube), a été publié en novembre dernier, elle perçoit désormais des bourses lui permettant de se consacrer pleinement à l'écriture. *"Mon dernier livre ne parle pas que de l'amour entre un homme et une femme, une mère et ses enfants, mais de l'amour pour son pays, pour la préservation de la vie elle-même. L'année dernière a été une véritable confirmation de cette nouvelle voie professionnelle"*, se réjouit la néo-écrivaine qui ne compte pas s'arrêter en si bon chemin. Au regard des événements récents, *"j'avais besoin de retourner en Ukraine où vivent encore mes parents. Je veux être sur place en personne afin d'observer et de comprendre ce qui se joue sur le terrain, dans le conflit avec la Russie, en ayant un pied dedans et un pied dehors. Je veux écouter les autres, raconter leur histoire. La littérature m'aide à me sentir utile et à construire un pont entre mes deux pays"*. D'une manière générale, termine-t-elle, *"il faut écouter les envies qui sommeillent en nous, même si cela peut paraître difficile, voire irréaliste, au départ"*. ■

# ÉPARGNE COMMENT INVESTIR SELON SON ÂGE ?

Aux différents âges de la vie, on n'a pas les mêmes revenus, ni les mêmes besoins et priorités, ni le même horizon de placement. Il en résulte des choix différents, au service d'une stratégie évolutive et adaptée à chaque tranche d'âge. **Par Elisabeth Torres.**



épargne & prévoyance

mif

Mutualiste depuis 1865



**POUR  
VOTRE  
RETRAITE  
AUSSI,  
AYEZ  
DU FLAIR!**

PLAN D'ÉPARGNE RETRAITE  
**MIF PER RETRAITE**

**+ 3,55%** <sup>(1)</sup>

nets servis en 2025

**0%** de frais sur versements

**0%** de frais d'arbitrage

LES RENDEMENTS PASSÉS NE PRÉJUGENT PAS DES RENDEMENTS FUTURS.  
TOUT INVESTISSEMENT EN UNITÉS DE COMPTE COMPORTE UN RISQUE DE PERTE EN CAPITAL.

Un contrat déjà multi récompensé



Jurys composés de journalistes et/ou de professionnels

Pour souscrire :

[mifassur.com](https://mifassur.com)

**09 70 15 77 77**

Appel non surtaxé

MIF PER RETRAITE EST UN CONTRAT GROUPE D'ASSURANCE VIE MULTISUPPORT D'ÉPARGNE-RETRAITE souscrit par l'ADERM (Association pour le Développement de l'Épargne Retraite Mutualiste), assuré et distribué par la MIF. (1) Net de frais de gestion et avant prélèvements fiscaux et sociaux. Taux net servi sur le fonds en euros Retraite (actif cantonné) de "MIF PER Retraite".

MIF : LA MUTUELLE D'IVRY (la Fraternelle)

Siège social : 23 rue Yves Toudic - 75481 PARIS CEDEX 10 / Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du code de la mutualité Identifiée sous le numéro SIREN 310 259 221 / Contrôlée par l'ACPR - 4 place de Budapest - CS 92459 - 75436 PARIS CEDEX 09 Document publicitaire sans valeur contractuelle. Agence **connext**



décerné par

**Challenge<sup>s</sup>**

Jury composé de professionnels



**S**i chaque épargnant présente un profil d'investisseur singulier, on peut néanmoins dégager des préoccupations relativement communes à tous, liées à leur tranche d'âge.

### Épargner au plus tôt

Malek Ziane, dirigeant de Noun Partners, société de conseil financier indépendante pour les particuliers, propose justement une approche de l'investissement par tranche de vie. Selon l'expert, il est judicieux de commencer à épargner tôt afin de "bénéficier de l'effet boule de neige des intérêts composés". Son expérience professionnelle lui a hélas aussi donné l'occasion de constater, au travers de décès prématurés de clients, qu'il n'est jamais trop tôt non plus pour prendre des dispositions permettant de protéger ses proches.

### Dès la naissance

Chaque parent peut avoir à cœur d'épargner pour son enfant, et ce dès sa naissance. À cet effet, divers placements existent : livret A, compte épargne logement (CEL), plan épargne logement (PEL), livret d'épargne bancaire, assurance-vie, plan d'épargne avenir climat (PEAC). À partir des 12 ans de l'enfant, il est également possible d'ouvrir un livret jeune. En plaçant sur ces divers supports des sommes d'argent plus ou moins régulières et

conséquentes, même 30 euros chaque mois, vous dotez votre enfant d'une épargne dont il pourra disposer à sa majorité au gré de ses besoins (passer son permis, financer ses études, louer, voire acheter un logement...). Libre à lui d'investir ensuite, à son tour, l'épargne accumulée dans de nouveaux supports de placement.

### En début de carrière : poser les fondations

Entre 20 et 35 ans, selon Malek Ziane, il convient en premier lieu de se doter d'une épargne de sécurité, via, par exemple, des livrets, comme le livret A ou le livret de développement durable et solidaire (LDDS). Après quoi, on s'efforcera de poser les bases d'un patrimoine à long terme, "en évitant par ailleurs de contracter des dettes coûteuses comme le crédit à la consommation", conseille-t-il. Être un jeune investisseur offre l'avantage d'avoir un horizon de placement long et de pouvoir ainsi prendre plus de risques. "Il faut cependant être attentif à l'appétence au risque de l'investisseur, souligne le professionnel. Si celui-ci y est réticent, il vaut mieux ne pas lui proposer de placements en Bourse. Dans le cas contraire, on pourra proposer des ETF (fonds indiciels cotés), un plan d'épargne en actions (PEA) ou encore de l'assurance-vie multisupports."

Christophe Decaix, associé fondateur de 2B Patrimoine, cabinet de conseil en gestion de patrimoine, confirme, lui aussi, la nécessité de solutions adaptées au profil de risque de l'investisseur : "Un PEA PME s'adressera aux profils dynamiques. Dans ce cadre, vous pouvez souscrire du private equity, très intéressant en termes de rendement. Mais il s'agit là d'un placement de diversification ; aussi, il ne faut y placer qu'une part de son épargne et avoir la capacité de laisser celle-ci investie entre 6 et 10 ans, soit un horizon à moyen-long terme." Contrairement à leurs aînés, les jeunes ont aujourd'hui des doutes quant à leurs chances de bénéficier de la retraite par répartition. Aussi, nombre d'entre eux songent d'ores et déjà, à ce stade de leur vie, à préparer leur retraite par capitalisation en souscrivant un plan d'épargne retraite (PER). "Mais cette solution est recommandée pour des jeunes imposables dans une tranche marginale supérieure à 41 %, nuance Malek Ziane. Ils pourront ainsi réduire leur impôt en déduisant leurs versements sur le PER dans certaines limites." À noter que souscrire un PER suppose par ailleurs d'être en mesure de bloquer une part de son épargne sur un temps long.

Christophe Decaix pense, lui aussi, qu'il ne faut pas être obnubilé par l'avantage fiscal du PER : ●●●▶





Depuis 30 ans,  
à vos côtés  
pour investir

Communication promotionnelle  
non contractuelle

# Une assurance vie qui vous ressemble

Offre de bienvenue

Jusqu'à **450€ de prime offerte\***  
pour toute 1<sup>ère</sup> adhésion avant  
le 30 avril, sous conditions.



Découvrir



Meilleure gestion profilée  
Profil dynamique



Label d'excellence  
Dossiers de l'épargne

L'assurance vie présente un risque de perte en capital.

L'investissement sur les supports en unités de compte supporte un risque de perte en capital puisque leur valeur est sujette à fluctuation à la hausse comme à la baisse dépendant notamment de l'évolution des marchés financiers.

L'assureur s'engage sur le nombre d'unités de compte et non sur leur valeur qu'il ne garantit pas.

\*Pour toute 1<sup>ère</sup> adhésion au contrat d'assurance vie Bourse Direct Horizon de Generali Vie entre le 1<sup>er</sup> mars et le 30 avril 2026 inclus avec un versement initial à partir de 5000€ et investi à 30 % minimum sur des supports en unités de compte, l'adhérent pourra bénéficier de l'offre WELCAMEAV. Tous les frais du contrat sont détaillés dans la notice d'information du contrat. Voir conditions détaillées sur boursedirect.fr. Bourse Direct Horizon est un contrat d'assurance vie de groupe à adhésion individuelle et facultative libellé en euros et/ou en unités de compte et/ou en engagements croissance donnant lieu à la constitution d'une provision de diversification (fonds croissance) assuré par Generali Vie, entreprise régie par le code des Assurances.

Bourse Direct, Société Anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital de 12 902 241 € - RCS Paris B 408 790 608- Siège social : 374, rue Saint-Honoré - 75001 Paris. N°ORIAS 08044344. Garantie financière et assurance de responsabilité civile professionnelle conformes aux articles L.512-6 et L.512-7 du Code des assurances.

►►► "En revanche, il faut se projeter dans l'avenir afin de définir quels placements, au sens large, seraient judicieux dès maintenant afin de récupérer l'épargne accumulée à la retraite, sans fiscalité, ou du moins avec une fiscalité réduite."

### 35-45 ans : des responsabilités accrues

Passé 35 ans, nombre de personnes fondent une famille. C'est l'âge où les responsabilités s'élargissent. On progresse généralement dans sa carrière, avec une augmentation de ses revenus à la clé. Si l'on a des enfants, on peut commencer à penser aux moyens de financer leurs futures études. C'est le moment de constituer et/ou de structurer un patrimoine immobilier, notamment en achetant sa résidence principale, ou encore en investissant dans l'immobilier locatif ou des sociétés civiles de placement immobilier (SCPI). Cette dernière solution offre de fait divers avantages, comme un ticket d'entrée abordable et la possibilité de miser sur la pierre sans en subir les inconvénients (risque de vacance mutualisée, pas de gestion locative...).

"L'achat de sa résidence principale est un premier objectif fréquent, intervient Christophe Decaix, mais cela dépend des projets de vie, notamment professionnels ; par exemple, si l'on envisage de partir travailler à l'étranger dans les trois ans, ce ne sera pas forcément une bonne idée, à moins de louer alors son logement en meublé, ce qui suppose

+

## INVESTIR DANS DES SCPI VIA UNE SCI

**Christophe Decaix préconise la souscription de parts de SCPI par l'intermédiaire d'une SCI (société civile immobilière).**

Concrètement, posons l'hypothèse que vous avez perçu une somme relativement conséquente, de l'ordre de 100 000 euros, à la suite d'un héritage ou d'un licenciement, par exemple. Vous constituez une SCI et lui apportez cette somme en compte courant d'associé ; puis c'est la SCI, imposable à l'IS (impôt sur les sociétés), qui achète des parts de SCPI. Chaque année, la SCI dégage un résultat. Imaginons que le résultat de la première année s'élève à 5 000 euros : vous pouvez les percevoir par remboursement, à due concurrence, de votre compte courant d'associé, sans fiscalité, de sorte que ce dernier s'élève alors à 95 000 euros, et procéder de même chaque année. L'expert préconise d'acheter de préférence des parts de SCPI liées au commerce, à la santé, à la dépendance, compte tenu du vieillissement de la population, ce qui peut vous valoir un rendement d'environ 6 %. Autre intérêt d'un tel montage : en donnant des parts de la SCI à vos enfants en nue-propriété, ils en deviendront pleinement propriétaires à votre disparition.





POUR  
ÉCOUTER  
TOUS LES  
ÉPISODES  
SCANNEZ CE  
QR CODE.





●●► *qu'il y ait un marché.*" Quant à la souscription de parts de SCPI, elle peut être opportune lorsqu'on a une somme à placer, *"par exemple à la suite de la vente d'un bien immobilier"*, précise Christophe Decaix, *"ou de la perception d'un héritage ou d'une prime, l'idée étant qu'il faut pouvoir laisser cette somme bloquée sur au moins 8 à 10 ans"*. *"On peut par ailleurs diversifier son portefeuille en actions, obligations et fonds thématiques"*, reprend Malek Ziane.

### 45-55 ans : des revenus stabilisés

À mi-chemin de la vie, vers 45-55 ans, selon l'expert, les revenus sont stabilisés, les engagements financiers sont importants (remboursement de crédits...). Il est temps *"d'ajuster ses placements en fonction de ses objectifs et de réfléchir plus précisément à sa future retraite"*. *"Les revenus étant plus conséquents, on pourra augmenter ses versements sur le PER, indique le conseiller financier, ce qui présente le double avantage d'augmenter ses futurs revenus à la retraite tout en diminuant ses impôts actuels. On aura également intérêt à investir dans des actifs stables pour limiter l'exposition au risque, comme des fonds obligataires. On peut de même commencer à planifier sa succession via le démembrement de propriété (nue-propriété et usufruit) ou l'assurance-vie."*

À cette période de la vie, il peut aussi survenir des séparations, des divorces, et les familles se

recomposent. *"Le recours au testament est une solution intéressante afin de prévoir à qui iront tel ou tel bien et protéger un conjoint ou des enfants. L'assurance-vie, ou encore le démembrement de propriété, sont de même des options à ne pas négliger"*, souligne Malek Ziane.

### 55-65 ans : l'activité professionnelle diminue

Le moment est venu de finaliser la préparation de sa retraite et d'optimiser ses revenus de manière à s'assurer un niveau de vie confortable une fois que l'on aura cessé son activité professionnelle, mais aussi d'affiner sa stratégie successorale. *"Pour ce faire, on pourra renforcer les investissements en SCPI, reprendre le professionnel, ainsi que sur des fonds obligataires. Quant à la transmission du patrimoine, on peut la planifier via l'assurance-vie et le démembrement de propriété. Il est également temps d'ajuster les dépenses au regard des revenus afin d'éviter les mauvaises surprises au moment de la retraite."*

### 65 ans et plus : commencer à transmettre

Les épargnants de cette tranche d'âge ont besoin de simplifier la gestion de leur portefeuille, notamment en continuant de renforcer les investissements en SCPI de rendement et les fonds obligataires, comme indiqué précédemment. On peut de même *"explorer les rentes viagères"*, conseille Malek Ziane : *"On a en tout cas intérêt à limiter les actifs complexes et à privilégier des solutions simples qui permettent de s'assurer des revenus passifs stables."* Le temps est également venu de commencer à transmettre. À cette fin, on peut ajuster les dispositifs mis en place — testament, assurance-vie, démembrement de propriété — afin de minimiser les droits de succession. *"Dans tous les cas, il faut veiller à conserver une réserve de liquidités, rappelle l'expert, pour être en mesure de faire face aux imprévus."*

On peut procéder à des dons à ses enfants afin de profiter des abattements : pour mémoire, chaque parent peut donner jusqu'à 100 000 euros à chacun de ses enfants sans droits de donation sur une durée de 15 ans. À noter que cet abattement de 100 000 euros peut être utilisé en une ou plusieurs fois au cours de cette période. Et si l'abattement n'est pas entièrement utilisé lors d'un premier don, on pourra utiliser le solde jusqu'au terme de cette même période. Si l'on a des petits-enfants, on peut de même leur consentir des dons sans droits de donation dans la limite de 31 865 euros pour chacun. ■



Facebook



LinkedIn

# courrier Cadres



X



Instagram



**38 €**  
1 AN : 6 NUMÉROS  
Au lieu de 57,60 €\*  
Soit + de 35 % de remise  
(valeur vente aux numéros)



Scannez le QR code pour vous abonner

# BESTIAIRE CHIC

Le monde animal ne cesse d'inspirer l'univers de la mode, de la beauté et de la déco, nous transportant au quotidien dans un zoo imaginaire, mais ultra-stylé. Par Virginie Gonçalves.

## Une bête de chaise

Ajoutez à votre tableau de chasse cet élégant fauteuil de la maison de mobilier de luxe Louis Roitel, conçu par les designers Dominique Roitel et François Maleval. À la fois cosy et original, avec son dossier en hêtre imitant la ramure d'un cerf et son assise façon peau de bête, il apportera aussitôt un poil de caractère au salon ou à la chambre. Fabriqué à la main, il peut aussi être personnalisé et décliné en différents tissus ou finitions de bois.

**Fauteuil Cerf, Louis Roitel, 1 680 €.**



## Safari nocturne

Après une épuisante journée à crapahuter dans la jungle urbaine, lovez-vous dans cette parure de lit au motif zèbre. Ses rayures graphiques bronze sur fond écru donneront aussitôt de l'allure à votre chambre. Quant à sa confection en percale de coton, elle vous assure de dormir sur vos deux oreilles. Vos nuits sauvages n'auront jamais été aussi sages.

**Parure de lit Le Zèbre, Solène par Anne de Solène, 179 €. Composée d'une housse de couette et de deux taies d'oreiller.**



## Un sac griffé

Même pour les bêtes de mode, apprivoiser le motif léopard peut se révéler une tâche ardue. Pour éviter qu'il ne dévore entièrement un look, mieux vaut l'adopter par touches, en misant sur les accessoires. Cet imprimé animalier se révèle follement chic lorsqu'il habille l'un des sacs les plus tendance de la marque parisienne Rouge. Fabriqué en Italie, ce modèle en cuir fera son petit effet à votre bras.

**Sac 90's, sac allongé en croûte de cuir léopard, Rouge, 375 €.**





## Une chouette palette

Au lieu de multiplier les produits dans leur vanity, les plus rusées y glisseront cette superbe palette de maquillage. Son boîtier, véritable œuvre d'art décorée d'un renard peint à la main par la célèbre tatoueuse Sasha Unisex, abrite six fards aux tons chauds. Grâce à son assortiment d'highlighters, de blushs et de poudres bronzantes, cette édition limitée est tout ce dont vous aurez besoin pour apporter de l'éclat au teint.

**Palette Ambient Lighting Edit Unlocked Fox, Hourglass, 109 €. Disponible chez Sephora.**



## Service animalier

À l'occasion des fêtes de Pâques, la marque provençale Fragonard a imaginé une collection d'art de la table féérique mettant en scène les animaux de la région. Plus originales que la vaisselle classique, ces assiettes en porcelaine au design enchanteur donnent envie de faire tout un plat de ses repas, tant leur lapin délicatement illustré mérite un festin.

**Lot de quatre assiettes en porcelaine Animaux de Provence, Fragonard, 55 € les 4.**

## Des souliers vachement stylés

Avec cette paire de derbies au motif vache, adopter l'imprimé le plus désirable du moment sans faux pas devient un jeu d'enfant. Aussi tendance que chic, ce modèle unisexe rehaussera tous les looks sans en faire trop. Signées par la jeune marque française Zèta, ces chaussures sont fabriquées en cuir d'olive issu du recyclage de déchets oléicoles et assemblées à la main au Portugal.

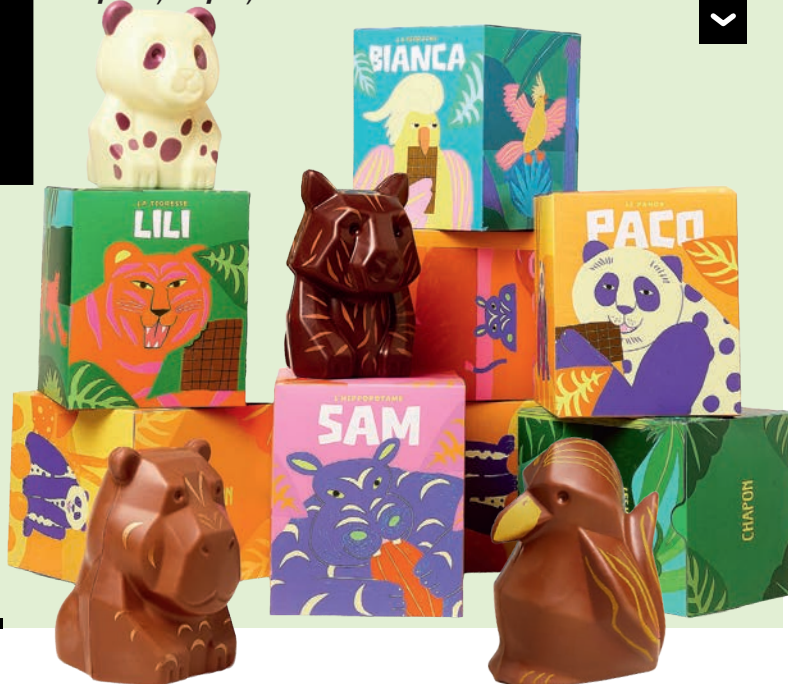
**Derbies Soajo vache, collection Saudade, Zèta, 185 €. Modèle mixte, disponible du 36 au 45.**



## Des chocolats à croquer

Oubliez les traditionnels lapins, poissons et autres poules. Pour célébrer Pâques, la chocolaterie Chapon a imaginé un bestiaire gourmand composé de quatre animaux exotiques aux saveurs différentes. Sam l'hippopotame et Bianca la perruche sont réalisés en chocolat au lait, Lili la tigresse en chocolat noir et Paco le panda en chocolat blanc. Chaque moulage est également garni de fritures au chocolat de Madagascar.

**Moulage Sam, Bianca, Paco ou Lili, collection Les Héros de la Chaponie, Chapon, 29 € l'unité.**



# TOUS EN SELLE !

Boosté par la crise sanitaire, le vélo à assistance électrique (VAE) a séduit massivement les Français, au point de transformer durablement les habitudes de déplacement. Mais après l'euphorie, le marché marque le pas. Comment bien choisir son VAE, à l'heure où le reconditionné et l'innovation redessinent le quotidien des cyclistes ?

Par Marco Mosca.

Il suffit de se poster un matin au croisement de la rue de Rivoli et du boulevard de Sébastopol, au centre de Paris, pour se dire que tout le monde circule à vélo ! Alors, bien sûr, il y a les défenseurs de la bicyclette et ses pourfendeurs. Une chose est sûre : il y a un avant et un après Covid-19 dans la capitale, mais aussi dans toutes les grandes villes de province. On peut effectivement parler de la folie du vélo... à tous points de vue. Que ce soit dans l'équipement, mais aussi dans les comportements. Les nombreux aménagements prévus par les villes ont facilité les choses. Les fabricants en ont largement profité.

Pour autant, le marché du vélo, en général, et celui du VAE ont enregistré ces derniers temps un coup de mou, qui se traduit dans les chiffres de vente. En 2024, le marché du cycle affiche un chiffre d'affaires de 3,2 milliards d'euros, en baisse de 5,9 % par rapport à 2023. Les VAE représentent désormais près d'un vélo vendu sur trois, avec un

prix moyen de 2 045 €, selon les dernières données disponibles de l'Union sport & cycle.

Les Français se sont équipés massivement et il semblerait que l'on ait atteint un pic en 2021. Mais tout n'est pas perdu. D'autant que la France accuse un gros retard par rapport à ses voisins. Si l'Hexagone en est à un VAE sur trois, les Belges et les Allemands dépassent 50 %, et les Néerlandais atteignent 63 %...

## LE RETOUR DES BEAUX JOURS

Les professionnels du secteur tablent sur une reprise en 2027. Et le marché reste saisonnier. Avec le retour du printemps, les consommateurs sont davantage prêts à s'équiper. Il faut dire que les VAE ont connu une sacrée évolution ces dernières années. Pas facile, du coup, de choisir une monture adaptée à ses besoins.

*"Avant de chercher le bon vélo, il faut faire un point sur son usage, tenir compte du relief (plat, dénivelé), de l'environnement (ville, campagne), du nombre de kilomètres que l'on va réaliser au quotidien..."*, explique Mathieu Chartier, directeur de la publication de Transition

Vélo (transitionvelo.com), un site d'informations et de conseils avant achat dédié à l'univers des deux-roues. Il faut également se poser la question du transport individuel ou familial et de l'intérêt — ou non — d'un vélo cargo, d'un porte-bagages avec sacoches, etc.

Une fois cette étape passée, les questions techniques peuvent



enfin se poser : quelle puissance moteur ? Quelle capacité de batterie ? Quelle motorisation ? Avec l'assistance au maximum, il faut compter environ 10 Wh/km. Avec une grosse batterie (500 Wh), on peut estimer pouvoir faire au minimum 50 km, et aller jusqu'à 120 km en mode éco. L'utilisateur doit également se poser la question du moteur au pédalier, ou dans le moyeu arrière. *"Le moyeu arrière reste plus facile à réparer et moins coûteux"*, précise Mathieu Chartier, qui conseille de bien vérifier s'il dispose — ou non — d'un capteur de couple, *"pour éviter l'effet mobylette"*. Les moteurs au pédalier sont généralement plus chers, mais plus puissants. Ils génèrent aussi une usure de certains composants (chaîne, cassette). Il faut donc *"s'assurer que les composants du vélo sont bien standardisés"*, prévient-il. Mieux vaut aussi éviter les moteurs d'entrée de gamme et privilégier des marques reconnues comme Bosch, Shimano ou Yamaha, leaders du marché. Pour la transmission, Shimano et SRAM restent des incontournables. Pour autant, la concurrence de l'Empire du Milieu commence, elle aussi, à faire des miracles, à l'image de Bafang et Ananda : *"Ces deux groupes chinois arrivent très forts sur les moteurs pédaliers."*

## LE VAE RECONDITIONNÉ

Les VAE n'ont pas dit leur dernier mot technologique et continuent de progresser. Des batteries réparables et adaptables font ainsi leur apparition. L'automatisation des vitesses, un peu comme pour les voitures, devient le nec plus ultra. Mais la grande tendance, c'est le reconditionné. Des enseignes comme Upway, Rebike, Ekstere ou même Decathlon dynamisent ce qui sera sans doute le marché de demain. Le conseil du spécialiste ? *"Mieux vaut s'orienter vers un vélo reconditionné de qualité plutôt qu'un vélo neuf au même prix."* Un peu comme pour les smartphones, finalement. ■

## + Notre sélection

### > BTWIN LD 920 E

#### LE BON COMPROMIS

Decathlon propose ici un VAE pour la ville, doté d'un moteur puissant, de vitesses automatiques et d'une très bonne autonomie (jusqu'à 80-130 km annoncés, selon l'usage). On regrettera son poids et sa vitesse bridée.

**Prix affiché en ligne : 1 999,99 € (ancien prix : 2 499,99 €).**



### > UTO PRO20

#### COMPACT ET PLIANT

Vous cherchez un vélo pliant pour le transporter partout et le stocker à l'intérieur ? UTO propose un modèle facile à manipuler et adapté à la ville. Avec une autonomie annoncée pouvant aller jusqu'à 70 km, on ne regrette que son poids (22 kg).

**Prix conseillé : 2 999 €.**



### > Tern GSD S10

#### CARGO DE LUXE

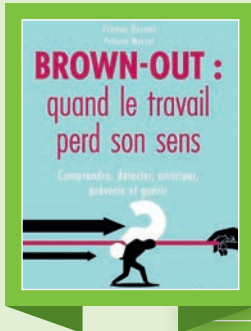
Pour transporter toute sa petite tribu facilement et en sécurité, le Tern GSD S10 répond présent. Ce vélo cargo longtail haut de gamme coche (presque) toutes les cases.

**Prix conseillé : à partir de 5 599 €.**



# NOTRE SÉLECTION PROFESSIONNELLE

À chaque numéro, retrouvez notre suggestion de livres pour vous proposer de nouvelles perspectives sur le monde du travail.



## En quête de sens

Pourquoi tant de salariés ont-ils le sentiment de travailler sans comprendre l'utilité réelle de ce qu'ils font ? Ce phénomène, appelé "brown-out", traduit une perte de sens qui mine la motivation et l'engagement. À partir de recherches et de nombreux témoignages, les auteurs analysent

les mécanismes qui conduisent à ce malaise et proposent des pistes pour redonner du sens au travail. Un livre qui invite entreprises et managers à repenser leur manière de créer de la valeur.

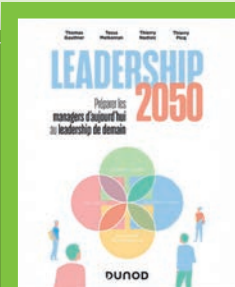
***Brown-out, Yohann Marcet et Étienne Desmet, Eyrolles.***

## Réinventer le leadership

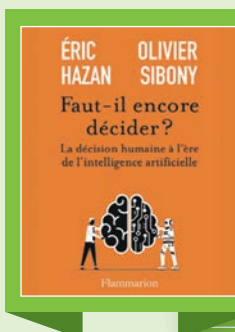
Face aux crises écologiques, au désengagement des salariés et à l'épuisement des dirigeants, les auteurs proposent de repenser en profondeur la figure du leader. Leur approche s'appuie sur quatre piliers : intégrer les contraintes environnementales dans les décisions, renforcer

l'intelligence collective, donner un véritable pouvoir d'agir aux équipes et préserver l'énergie des managers.

***Leadership 2050, Thomas Gauthier, Tessa Melkonian, Thierry Nadisic et Thierry Picq, Dunod.***



112



## L'art de décider à l'ère de l'IA

Dans de nombreux domaines, les algorithmes prennent déjà des décisions plus fiables que les humains. Mais faut-il pour autant leur confier le dernier mot ? À partir de nombreux exemples concrets, les auteurs analysent la relation complexe entre jugement humain et intelligence artificielle. Ni tech-

nophile ni alarmiste, cet essai explore les limites de l'automatisation et rappelle que derrière la décision se cache toujours une question fondamentale : qui décide, et selon quelles règles ?

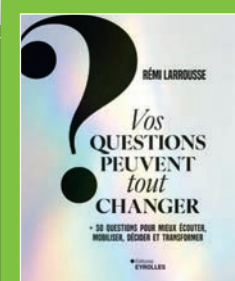
***Faut-il encore décider ?, Éric Hazan et Olivier Sibony, Flammarion.***

## Le pouvoir des bonnes questions

Nous cherchons souvent les bonnes réponses alors que tout commence par de bonnes questions. Consultant en stratégie et mentaliste, Rémi Larrousse montre comment un simple changement de question peut transformer une décision, débloquer une discussion ou faire émerger une idée nouvelle.

À travers des exemples tirés de l'entreprise comme de la scène, il propose des outils concrets pour apprendre à mieux questionner, dépasser les biais cognitifs et ouvrir de nouvelles perspectives.

***Vos questions peuvent tout changer, Rémi Larrousse, Eyrolles.***



DS N°4 Hybride  
145 ch automatique  
Étoile Alcantara

40 250 €, 145 ch

Consommation en cycle mixte  
WLTP : 5,3 l/100 km,

Émissions de CO<sub>2</sub> :  
116 g/km

Malus écologique 2025 :  
230 €

DRIVE | RESPIRER



## UN CONFORT ÉLECTRISÉ

Alors que l'électrification redéfinit la notion de luxe automobile, la DS N°4 cultive ses composantes les plus intemporelles, tout en mettant à jour ses motorisations pour rester dans le vent de l'époque.

Par Camille Pinet.

113

**C**omment définir le luxe ? Voilà une question presque philosophique, à laquelle les constructeurs automobiles les plus établis répondent aujourd'hui par une débauche de technologies, vues comme les auxiliaires providentiels de l'électrification. Aides à la conduite, écrans géants et éclairages d'ambiance multicolores prennent le pas sur la qualité des matériaux, l'originalité du style et le moelleux des suspensions. Ce sont pourtant ces derniers qui ont le plus de chances de traverser les années et de toucher du doigt l'intemporalité, qui fait la valeur des plus grandes marques de joaillerie et de maroquinerie. La DS N°4, fraîchement remise à jour, cultive toujours son goût pour les matières nobles : un cuir de qualité qui recouvre les sièges, mais aussi la planche de bord sur ses versions les plus huppées ou l'Alcantara, la plus noble des étoffes synthétiques, pour notre version d'essai. Les touches d'aluminium sur les contre-portes, les surpiqûres soignées... Voilà des détails qui rappellent que l'automobile de luxe a

longtemps été un artisanat, d'autant plus que l'écran central de 10,25 pouces ne vampirise pas l'habitacle. Les plus technophiles y voient un défaut, nous y voyons le repos. Malgré son goût des traditions, la DS N°4 propose un éventail renouvelé de motorisations : hybride, hybride rechargeable et 100 % électrique. Les entreprises n'hésiteront pas longtemps sur le choix. Forte de 54 kWh, la version E-Tense produite en France bénéficie en effet du si précieux éco-score, gage de fiscalité plus douce. Elle profite d'une autonomie raisonnable de 450 km WLTP, suffisante pour la plupart des trajets, même s'il faut encore consentir à des arrêts de recharge fréquents sur autoroute. Le particulier optera le plus souvent pour l'hybride simple, suffisamment performante, beaucoup moins coûteuse et plus alerte à conduire grâce à sa masse contenue. Dans tous les cas, l'auto réserve un confort de ministre grâce à ses suspensions moelleuses et à son insonorisation de haut niveau. Pas question ici de sportivité mal placée, ni même d'esprit baroudeur un peu trop à la mode. La DS N°4 reste une berline compacte de luxe, un genre que même ses concurrentes allemandes les plus chères semblent avoir dénaturé. ■

# COURRIER

## C'EST VOUS QUI LE DITES !

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

*"L'IA oblige à redéfinir la légitimité managériale"*

*"L'IA bouleverse effectivement notre conception du rôle managérial. Il est crucial que les leaders s'adaptent en réévaluant leur légitimité et en cultivant une nouvelle forme de confiance basée sur la collaboration avec la technologie."*

**Abdullah, digital marketing.**

.....  
Micro-management : comment éviter le piège  
du contrôle excessif au travail

*"Sujet passionnant. Et enjeux impactant tant performance individuelle et collective que le bien-être individuel et collectif. Dans la pratique, le micro-management n'est pas toujours une simple erreur de posture. Il est souvent lié à quelque chose de plus fin et discret (inconscient) : la peur de ne pas être à la hauteur quand la responsabilité et l'exposition sont perçues comme 'trop' fortes. Dans ces situations, contrôler peut devenir une manière de sécuriser sa propre légitimité professionnelle. Donc comprendre les mécanismes et se former aux outils de délégation ou autre est évidemment utile. Mais dans ces situations, cela ne suffit pas toujours. Parce que le comportement de contrôle n'est pas une "technique", mais une réponse presque réflexe pour réguler la pression liée à la performance."*

**Marie-Jeanne, coach et formatrice.**

.....  
Pourquoi la gentillesse peut faire de vous un meilleur manager

*"Une réflexion essentielle. La gentillesse n'est pas un supplément d'âme : c'est une compétence stratégique. Les leaders qui l'intègrent comprennent que la performance durable ne naît pas de la pression, mais de la qualité des relations. La gentillesse crée un espace où les idées circulent, où les tensions se désamorcent plus vite, où chacun ose contribuer sans craindre d'être jugé. Ce n'est ni de la complaisance ni du laxisme — c'est une forme de maturité managériale. Les organisations qui valorisent cette posture ne deviennent pas seulement plus humaines : elles deviennent plus intelligentes."*

**Anna, HR Director.**

### LES 5 COMMANDEMENTS DE LA RÉDACTION



#### POUR NOUS ÉCRIRE

Envoyez-nous vos courriers  
à l'adresse suivante :

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

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

SUIVEZ-NOUS SUR  
LES RÉSEAUX SOCIAUX !



Courrier Cadres



@courriercadres



Courrier Cadres



Instagram

em  
lyon  
business  
school

# Formez vos talents. Transformez votre organisation.

Des programmes sur-mesure co-  
construits avec vous, pour répondre  
à vos enjeux stratégiques.

Parce que chaque entreprise est unique, nous concevons des  
parcours pédagogiques entièrement adaptés à vos équipes et  
votre culture.

Une approche reconnue mondialement, **57<sup>e</sup> rang au classement  
Financial Times 2025**, pour un impact durable sur votre  
organisation.

Scanner pour  
en savoir plus



we are  
makers



# Gestion des talents Temps & activités - Dépenses pro Rémunération & avantages



**Lucca, des logiciels qui facilitent le quotidien  
des salariés, des RH... des humains quoi.**

*[www.lucca.fr](http://www.lucca.fr)*