



Eolien marin
L'Etat impose
15 milliards
d'économies // P. 18

L'ESSENTIEL

SANTÉ : VERS LA LEVÉE DE L'INTERDICTION DE PUBLICITÉ

Le Conseil d'Etat plaide pour créer à l'usage des soignants un droit d'informer le public, assorti d'une obligation de communiquer leurs tarifs. // P. 4

PATAQUÈS SUR LA HAUSSE DES FRAIS DE NOTAIRE

Devant le refus des départements de signer les pactes financiers, Matignon enterre le plan de sauvetage des aides sociales. // P. 5

LES ENTREPRISES CHINOISES INNOVENT LOCALEMENT

En Chine, les entreprises européennes sont frappées par une concurrence locale de plus en plus innovante, qui ne devrait plus être aussi protégée. // P. 7

ENTREPRISES & MARCHÉS

ALTICE VEND SES TOURS

Le groupe de Patrick Drahi va récupérer 2,5 milliards d'euros en vendant 49,99 % des 10.198 tours opérées par SFR au fonds KKR et 75 % de ses tours au Portugal, également à des acteurs financiers. // P. 15

PSA ET RENAULT AFFICHENT LEURS DIVERGENCES EN IRAN

Alors que Renault souhaite rester sur le marché iranien, PSA a décidé de se retirer industriellement du pays, pour éviter les sanctions américaines. // P. 17

BPCE VA SCELLER LE SORT DU CRÉDIT FONCIER

Après plusieurs mois de réflexion, BPCE pourrait mettre un terme à l'activité de sa filiale Crédit Foncier. Le groupe doit se prononcer dans les prochains jours. // P. 28

CARNET // P. 33



Architecture
Les barres
des années 1960
coûteuses à rénover

// PP. 24-25



M 00104 - 621 - F: 2,60 €



ISSN0153.4831 110. ANNÉE
NUMÉRO 22721 34PAGES

Antilles Réunion 3,70 €. Guyane-St Martin 4,80 €. Belgique 3,20 €. Espagne 4 €. Grande-Bretagne 3€40. Grèce 3,70 €. Italie 4 €. Luxembourg 3,40 €. Maroc 28 DH. Suisse 5,40 FS. Tunisie 4,5 TND. Zone CFA 2.800 CFA.

Privatisations: ce que prépare le gouvernement

- L'Etat actionnaire a revu sa doctrine.
- Après ADP, FDJ et Engie, d'autres opérations sont à venir.
- PSA, Air France-KLM : l'Etat affine sa stratégie.

Le gouvernement a donné cette semaine le coup d'envoi à une nouvelle vague de privatisations lors de la présentation de la loi Pacte. Il a prévu de céder des participations dans Aéroports de Paris (ADP), la Française des Jeux (FDJ) et Engie. L'objectif est de récolter 10 milliards d'euros pour doter le Fonds pour l'innovation. Mais, à Bercy, on ne s'en cache pas : ce seuil des 10 milliards d'euros n'est pas un plafond, et il y aura sans doute d'autres opérations à suivre. « Nous souhaitons rester dans les secteurs stratégiques comme la défense et le nucléaire civil, dans les grandes entreprises de service public national (SNCF, La Poste, RATP...) et dans les entreprises qui présentent un risque systémique », indique une source au ministère des Finances. En clair, tout ce qui ne relève pas de ces trois catégories est négociable. Ce qui pose la question du maintien de l'Etat dans Orange, Air France, ou encore dans le secteur automobile. // PAGES 2-3 ET L'ÉDITORIAL DE JEAN-MARC VITTORI PAGE 8

Le gouvernement a donné cette semaine le coup d'envoi à une nouvelle vague de privatisations lors de la présentation de la loi Pacte. Il a prévu de céder des participations dans Aéroports de Paris (ADP), la Française des Jeux (FDJ) et Engie. L'objectif est de récolter 10 milliards d'euros pour doter le Fonds pour l'innovation. Mais, à Bercy, on ne s'en cache pas : ce seuil des 10 milliards d'euros n'est pas un plafond, et il y aura sans doute d'autres opérations à suivre. « Nous souhaitons rester dans les secteurs stratégiques comme la défense et le nucléaire civil, dans les grandes entreprises de service public national (SNCF, La Poste, RATP...) et dans les entreprises qui présentent un risque systémique », indique une source au ministère des Finances. En clair, tout ce qui ne relève pas de ces trois catégories est négociable. Ce qui pose la question du maintien de l'Etat dans Orange, Air France, ou encore dans le secteur automobile. // PAGES 2-3 ET L'ÉDITORIAL DE JEAN-MARC VITTORI PAGE 8

Les télécoms poussent à l'extinction de la TNT

AUDIOVISUEL Dans une interview, le régulateur des télécoms pointe l'essoufflement de la TNT. Son arrêt permettrait aux opérateurs de récupérer les fréquences « en or » des chaînes TV.

Les Français utilisent de moins en moins la TNT pour regarder la télévision. Ils lui préfèrent le câble, l'ADSL et, de plus en plus, la fibre. C'est le constat que dresse Sébastien Soriano, le président de l'Arcep. Le gendarme des télécoms veut en profiter pour ouvrir le débat sur l'extinction de la TNT et imaginer le modèle de diffusion de demain. Cela permettrait, selon lui, de faire des économies pour les chaînes. Les fréquences de la TNT pourraient ainsi être allouées aux opérateurs téléphoniques, qui en auront besoin, à moyen terme, pour la 5G. Un tel transfert est jugé

inévitable par Sébastien Soriano. La question du financement de la création reste, en revanche, largement ouverte. En effet, parmi leurs obligations, les chaînes de la TNT doivent aujourd'hui soutenir la production audiovisuelle française. Quels moyens pourraient s'y substituer si la TNT venait à s'éteindre ? Pour le régulateur des télécoms, la contribution de tous les acteurs, de type traditionnel ou de type Netflix, est une première réponse. Mais il est surtout urgent d'y réfléchir. Et d'inventer l'acte II de l'exception culturelle. // PAGE 22



Mario Fourmy/REA

Autoroutes: le débat sur les péages relancé

En Espagne, certains tronçons retirés au privé vont devenir gratuits.

INFRASTRUCTURES Alors que le nouveau gouvernement socialiste en Espagne a annoncé qu'il ne renouvellera pas trois concessions arrivant à leur terme d'ici à fin 2019, en France, la bataille sur l'avenir des autoroutes concédées est d'ores et déjà engagée. L'horizon est toutefois plus lointain, à partir de 2032. // PAGE 16

Pétrole: l'Opep et la Russie à la recherche d'un compromis

ÉNERGIE La remontée des cours du brut et de nouvelles tensions géopolitiques forcent les pays producteurs de pétrole à revoir leur stratégie. Les membres de l'Opep et dix autres Etats emmenés par la Russie se réunissent à Vienne jeudi et vendredi pour fixer de nouvelles limites à leur production. Les quotas en vigueur depuis dix-huit mois sont devenus obsolètes avec la chute de la production au Venezuela et le prochain recul des exportations iraniennes. L'Arabie et la Russie veulent augmenter la production pour compenser ces reculs maintenant que le prix du baril est remonté, mais d'autres pays s'y opposent. // PAGE 27

Les Echos START

CLASSEMENT DES ENTREPRISES OÙ LES SALARIÉS SONT HEUREUX

- EXCLU LES 183 ENTREPRISES LABELISÉES
- INFOGRAPHIES LES FRANÇAIS ET LE BONHEUR
- TENDANCES MÉTHODE AGILE, FLEX OFFICE...

Migrants: une crise surmontable

L'analyse par Gabriel Grésillon



Derrière les postures et l'hystérie collective qui embrasent l'Europe, le sujet des migrants reste un dossier gérable. D'abord, parce que le nombre d'arrivées est en net recul. Ensuite, parce qu'un compromis européen est possible, dans le respect des règles actuelles. A cela, une condition, écrit Gabriel Grésillon, que l'on abandonne la règle des quotas imposée par Angela Merkel. // PAGE 8

L'ICÔNE.

L'ÉMOTION ABSOLUE

www.bernard-magrez.com

Labus d'alcool est dangereux pour la santé, à consommer avec modération.

HAPPYINDEX/ATWORK

Salariés heureux au travail :

CLASSEMENTS // Qui sont les champions du bonheur au travail ? Dans un contexte de reprise économique générale, sur leur entreprise s'améliore. Certaines entreprises aux méthodes innovantes tirent même leur épingle du jeu.

Lucas Mediavilla

Les entreprises françaises auraient-elles trouvé la recette du bonheur au travail ? 65 % des salariés se déclarent heureux et motivés au travail, selon l'étude HappyIndex/AtWork 2018, réalisée par notre partenaire ChooseMyCompany et publiée en exclusivité par « Les Echos START ». Un chiffre en nette augmentation par rapport à l'an passé (+7 points). Mieux : 7 salariés sur 10 sont même prêts à recommander leur entreprise. « Le contexte économique s'améliore. Un vent d'optimisme et de plaisir au travail souffle en France », s'enthousiasme Celica Thellier d'Auzers, cofondatrice de ChooseMyCompany, et directrice de l'étude. Près de 34.700 collaborateurs de 7.335 entreprises ont participé à l'enquête, répondant à une série de 18 questions portant sur 6 thématiques différentes (développement professionnel ; environnement stimulant ; management et motivation ; salaire et reconnaissance ; fierté ; plaisir-fun). C'est dans le secteur des ressources humaines (75 % d'opinions favorables), de l'audit-conseil (72 %) et du marketing (71 %) que les salariés sont le plus épanouis. A l'inverse, les salariés dans l'administratif (62 %) et le secteur de la production-construction (56 %) sont ceux qui se déclarent le moins heureux.

Evolution et évaluation, la nécessité d'être encore plus transparent

Globalement, les salariés français louent la confiance donnée par leur employeur, le plaisir éprouvé au bureau ainsi que le sens au travail. Il reste cependant encore du chemin à faire en ce qui concerne l'évaluation et l'évolution des salariés. « C'est le point d'ombre. Ces processus restent peu lisibles, alors qu'ils sont reliés directement à la place de chaque individu dans l'entreprise. Qu'attend-on de moi ? Que pense-t-on de mon travail ? Quelles perspectives



Romain Gaillard/RÉA

Les locaux d'Accenture à Paris. Des bureaux en libre service.

puis-je me donner ? Faute de ces informations sur lui-même, le risque, c'est que le salarié s'immobilise, et se fatigue à chercher des sources de motivation », prévient Celica Thellier d'Auzers. Les entreprises les mieux notées par leurs salariés dans les classements ChooseMyCompany y sont d'ailleurs attentives. « Lors du recrutement, on explique à nos candidats leur parcours sur les quatre prochaines années. Les critères de performance attendus, les tâches à accomplir et le poste qu'ils occuperont à l'issue de la période. Cela apporte de la visibilité et de la sérénité », indique Julien Laure, CEO de Theodo, en tête du classement AgileIndex pour les entreprises de 50 à 499 salariés.

Du côté du groupe d'audit-conseil et expertise-comptable DBA, on met en place des ateliers pour préparer les entretiens d'évaluation annuels, souvent cantonnés à des exercices formels. « L'objectif, c'est d'éviter la langue de bois et de donner une vraie plus-value à ce temps d'échange », explique Judicaël Jung, directrice marketing au sein du groupe. « Pour qu'une entreprise tourne à plein régime, il faut responsabiliser les salariés et les nourrir de retours d'information réguliers et utiles sur leur travail. Une simple tape dans le dos ne suffit pas – le feedback est essentiel », prévient la directrice de l'étude HappyIndex/AtWork.

Le salaire et la reconnaissance sont aussi des éléments sur lesquels les entreprises peuvent encore progresser. Le président fondateur de SFAM Assurances, Sadri Fegaier, en fait une priorité. « On ne propose que des CDI. Tous nos salariés ont un variable. Par rapport à notre secteur, on propose 40 % de plus en termes d'émoluments. » Des engagements qui payent ! Son entreprise, qui a multiplié par dix ses effectifs dans les dix-huit derniers mois, est première des classements HappyIndex/AtWork pour les entreprises entre 500 et 999 salariés ainsi que de l'AgileIndex pour les entreprises de plus de 500 salariés.

L'ambiance, facteur clef du bonheur au travail

Si l'accomplissement personnel est un facteur de bien-être, les travailleurs n'évoluent cependant pas en vase clos. Ils citent toujours l'ambiance et l'esprit d'équipe comme des éléments essentiels de leur satisfaction. Les entreprises l'ont bien compris et multiplient ces dernières années les opérations de team building et/ou des séminaires. Click & Boat, start-up parisienne fondée il y a quatre ans et arrivée

LA MÉTHODOLOGIE

Pour réaliser ces classements, 125.994 salariés français ont évalué leur entreprise dans 6 domaines (progression professionnelle, environnement stimulant, management, salaire et reconnaissance, fierté, plaisir) à travers 18 questions HappyIndex®/AtWork.

Chaque question est évaluée sur une échelle de 1 à 5. A partir de cette base commune, les entreprises sont réparties par taille, afin de pouvoir les comparer.

Au total, 7.335 entreprises ont été évaluées et 265 accréditations ont été délivrées à 183 d'entre elles.

Afin de fiabiliser le classement, le taux de participation est également pris en compte dans le calcul de la performance.

Trois critères de performance doivent être réunis pour obtenir l'un des labels ChooseMyCompany - HappyIndex®/AtWork :

- Une note globale supérieure à 3,81/5
- Un taux de recommandation supérieur à 60 %
- Un taux de participation supérieur à 50 %

PALMARÈS DES ENTREPRISES LES MIEUX NOTÉES PAR LEURS SALARIÉS

ENTREPRISES DE PLUS DE 5.000 SALARIÉS

1	ACCENTURE	Conseil	
2	L'ORÉAL	Biens de consommation	
3	DELOITTE	Audit/Expertise comptable	
4	BOUYGUES TÉLÉCOM	Télécom	
5	SOPRA STERIA	IT/Digital	
6	DANONE	Biens de consommation	
7	PWC	Audit/Expertise comptable	
8	DECATHLON	Biens de consommation	
9	GFI INFORMATIQUE	IT/Digital	
10	ASSYSTEM	Conseil/Ingénierie	
11	CGI	IT/Digital	
12	SEPHORA	Commerce/ Distribution/Négoce	
13	EY	Conseil	
14	GROUPE ADP	Transport/Logistique	
15	AIR LIQUIDE	Energie/Environnement	
16	ID LOGISTICS	Transport/Logistique	

ENTREPRISES DE 1.000 À 4.999 SALARIÉS

1	NESTENN	BTP/Immobilier	
2	BOUYGUES IMMOBILIER	BTP/Immobilier	
3	NÉO-SOFT GROUPE	Conseil	
4	SOFTEAM	Conseil	
5	GROUPE BERNARD	Automobile	
6	GROUPE ETAM	Commerce/Distribution	
7	BERGER-LEVRULT	IT/Digital	
8	DEVOTEAM	IT/Digital	
9	TRISKALIA	Agriculture	
10	WAVESTONE	Conseil	

ENTREPRISES DE 500 À 999 SALARIÉS

1	SFAM ASSURANCES	Banque/Assurances	
2	PRIMONIAL	Banque/Assurances	
3	OULSNCF	Tourisme/Transport	
4	ALAN ALLMAN	Conseil	
5	TECHNOLOGY AND STRATEGY	Conseil	
6	MICROPOLE	IT/Digital	
7	COGNIZANT FRANCE	IT/Digital	
8	VULCAIN INGÉNIERIE	Conseil/Ingénierie	
9	BEARINGPOINT	Conseil	
10	MUREX	IT/Digital	



ENTREPRISES DE 50 À 99 SALARIÉS		
1	TAKIMA	IT/Digital
2	BEEZEN	IT/Digital
3	HRCONSEIL	Conseil
4	THIGA	Conseil
5	EASYRECRUE	Formation/RH
5	CONVERTEO	Conseil

Le chiffre

72%


DES SALARIÉS s'estiment agiles selon l'enquête AgileIndex 2018, en partenariat avec Wemanity (plus de 9.400 répondants dans 104 entreprises).



À NOTER

La motivation des salariés est fortement corrélée à trois points clés :

- ▶ la reconnaissance de son travail,
- ▶ la confiance en l'équipe de direction,
- ▶ l'évolution de carrière.



ENTREPRISES DE 1 À 49 SALARIÉS		
1	ENIOKA	IT/Digital
2	TALISKER CONSULTING	Conseil
3	E-RESSOURCES	Formation/RH
4	CAPITAL RESSOURCES	Conseil
5	CMULTISERV	BTP/Immobilier

Source : classement HappyIndex®/AtWork 2018



Devenez un **Expert certifié** en 3 ans grâce au **Knowledge Up Program !**



DevOps



Cloud



Entreprise Service Excellence



Project Management



Data as a Service



Digital Workplace

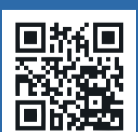


Cyber Security



« Nous croyons à la puissance de la technologie & au potentiel de chacun. »

Stanislas De Bentzmann



www.devoteamcareers.com

La méthode Agile le problème de la

ANALYSE // L'Agile, venue des Etats-Unis, est au cœur du fonctionnement de beaucoup de start-up. Elle place le client au centre, et promeut la collaboration et la rapidité d'exécution dans les équipes. Pour plus d'efficacité ou plus de pression ?

Clémence Fullea

Intégrer les imprévus, communiquer, s'adapter. Voilà quelques-uns des principes de la méthode Agile, défendus par un manifeste rédigé en 2001 par 17 entrepreneurs mondiaux. Cette méthode met au cœur de son fonctionnement la relation entre le client et l'équipe du projet, qui vont pouvoir constamment adapter le produit ou le concept. Utilisée au départ principalement par les équipes de développeurs, elle s'adapte désormais à d'autres métiers.

Cela est possible grâce à un cahier des charges complètement repensé. Fini les longs mois où chacun travaille dans son coin puis présente un produit fini au(x) client(s) pour finalement se rendre compte que tout le monde était à côté de la plaque et qu'il faut tout revoir. Ici, le dialogue est permanent. « On crée un produit qui remplit le cahier des charges dans sa version minimale, puis on fait des itérations pour l'améliorer et arriver à sa version finale, mais en ayant un produit utilisable à chaque fois », résume Laura Gautheron, UX designer chez Kicklox. Ce qui est plus motivant pour tout le monde et ce qui permet surtout de se concentrer sur les besoins, en limitant le risque de travail inutile. « On ne fera pas forcément le meilleur produit, mais le meilleur produit pour le client », précise Arnaud Gangloff, président du cabinet de conseil en stratégie Kea & Partners.

1, 2, 3, sprintez !

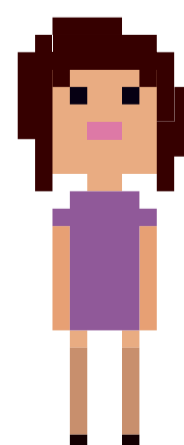
Cela implique également de repenser la gestion de projets en équipe. Ainsi, en méthode Scrum, la déclinaison de la méthode Agile la plus utilisée, le travail se fait en sprints (périodes d'itération), avec des objectifs à deux ou trois semaines. Les priorités des uns et des autres vont ainsi être réajustées à chaque sprint. Ce qui permet de lisser la charge de travail dans le temps. « Parfois les équipes ont le sentiment que tout prend un temps infini, ici on sort de l'effet tunnel ; il y a la fierté de voir quelque chose naître concrètement et rapidement. Et le plaisir rend les choses plus dynamiques », assure Arnaud Gangloff. Les sprints impliquent un suivi quotidien censé, lui aussi, être rapide. « Nous avons des daily stand-up de quinze minutes maximum où l'on répond à trois questions : Qu'est-ce que j'ai fait hier ? Qu'est-ce que je fais aujourd'hui ? Quels sont les éléments bloquants ? », explique Laura Gautheron. « Parler de son avancement tous les jours permet à tout le monde de travailler plus sereinement car les loups sont levés tôt dans le processus de développement », assure-t-elle. On est donc sûrs de ne pas prendre une mauvaise direction.

Enfin, un retour d'expérience permet aux équipes d'éviter de reproduire les précédentes erreurs. « A la toute fin du sprint, on fait une rétrospective permettant d'identifier nos points faibles à ne pas répéter pour le prochain sprint », témoigne Sébastien Balayn, développeur chez Overblog et scrum master, et garant de ladite méthode.

Pour autant, les sprints peuvent mettre une pression supplémentaire aux salariés si le cadre fixé n'est pas raisonnable, d'où l'intérêt de bien définir au départ la complexité des tâches, la charge de travail induite et les ressources disponibles. « Si l'on atteint une certaine vélocité pendant un sprint, on sait qu'on ne pourra pas faire le double pour le prochain », détaille Sébastien Balayn. Par ailleurs, certaines phases de conception doivent rester assez longues pour éviter de revenir sur des idées que l'on n'aurait pas assez mûries en amont. « Il faut aussi garder à l'esprit que le client doit rester au cœur du processus. « L'Agile, ce n'est pas faire plus dans le même temps, mais c'est faire mieux. Le gain de temps est un bénéfice second, ça ne doit pas être le premier objectif recherché », prévient Arnaud Gangloff.

Hiérarchie abolie

En Agile, exit les N+1, chacun est mis sur un pied d'égalité. L'avantage est que chacun a la responsabilité de gérer ses priorités, une fois la planification validée avec le product owner, qui porte la vision globale du produit à réaliser. Les échanges, surtout de visu, sont encouragés, le partage des connaissances permet de monter en compétences et d'avancer beaucoup plus vite. « Sauf que l'autonomie, ça ne se décrète pas, ça se travaille. Il faut créer les conditions de cette autonomie et ne pas demander tous les deux jours : Alors, comment tu avances ? », met en garde Arnaud Gangloff. Le manager doit donc s'efforcer de laisser une capacité d'adaptation et de proposition, en veillant à ne pas pressurer au lieu de rendre autonome. Pas toujours évident dans une société française très attachée à la structure hiérarchique. « Durant la durée du sprint, le management (ou le client, ou la hiérarchie d'ailleurs !) n'a pas à intervenir et ne doit pas dicter la façon dont est réalisé le travail. S'il y a inférence, c'est le rôle du scrum master de rappeler le cadre Agile et de faire l'interface avec l'équipe de développement pour tempérer ces situations », ajoute Sébastien Balayn, qui doit souvent remettre les points sur les « i ». La méthode Agile n'est donc pas une potion magique, c'est un outil qu'il faut penser pour, avec et en équipe. « Il faut le bon marteau pour le bon clou ! Les programmes Agile sont solides, mais ils doivent être appliqués avec intelligence », sourit Arnaud Gangloff. ■



« Même en tant que “simple” salariée, les missions qui me sont confiées sont importantes et stratégiques pour l'entreprise. Le résultat de mon travail est apprécié, et souvent mis en lumière par l'équipe dirigeante. »

UNE JEUNE SALARIÉE CHEZ EASYRECRUE INTERROGÉE DANS LE CADRE DE L'ENQUÊTE HAPPYINDEX/ATWORK 2018.