

direction des ressources humaines



LA FRAUDE AUX NOTES DE FRAIS S'ENVOLE

Le montant de la fraude interne dans les entreprises européennes est estimé à 53.772 euros en moyenne par an et par entreprise, selon une étude menée par Captio. Les TPE et les PME sont deux fois plus touchées que les grandes entreprises par deux pratiques vieilles comme le monde : solliciter le remboursement d'anciens frais et dépasser le montant maximal autorisé !

100

INGÉNIEURS
recrutés par job dating pour DCNS, le 30 juin, à Toulon-Ollioules. Inscriptions pré-réalisables sur www.jobdating-dcns.com.



Bel améliore le quotidien des vendeurs de rue

RSE // Les Espoirs du management, présidés par Henri de Castries, ont remis leur Trophée à Bel, qui a élaboré un pacte social pour les vendeurs de rue, identifiés comme les meilleurs prescripteurs des produits de la marque dans les pays émergents.

Marie-Sophie Ramsbacher

Favoriser la diffusion des produits Bel dans les pays émergents en améliorant le quotidien des vendeurs de rue, il fallait y penser... Ce noble projet n'est pas l'œuvre d'une ONG, mais de Bel Explorer, un incubateur voulu par le PDG, Antoine Fievet, pour envisager les relais de croissance : « Notre feuille de route est d'inventer de nouveaux business models, profitables, doublés d'un fort impact social », résume Caroline Sorlin, directrice de l'entité. Rattaché à la direction stratégie et croissance des marques, Bel Explorer cible notamment les consommateurs à faible pouvoir d'achat. Restait à décider les meilleurs prescripteurs dans les pays émergents – les vendeurs de fruits et légumes, de pain et de sandwiches – de vendre des Vache Qui Rit à des néophytes.



CIRCUIT ALTERNATIF. 5.000 vendeurs de rue distribuent déjà les produits Bel dans 5 pays émergents, comme ci-dessus au Vietnam. Photo Bel

80.000 relais dans 30 pays
« Le programme Sharing Cities a choisi de convaincre ces travailleurs qui représentent généralement la première source de revenus de leur famille en leur proposant un meilleur accès aux soins, une assurance, voire une formation au micro-entrepreneuriat », détaille Caroline Sorlin. Si le volet santé est soutenu par l'engagement financier de la Banque mondiale, le modèle s'est montré vertueux pour d'autres entreprises qui ont développé des offres de micro-crédit et de micro-assurance cou-

vrant notamment les frais d'éducation des enfants en cas d'invalidité. Ce circuit de distribution alternatif, appuyé sur 5.000 vendeurs dans cinq pays (Côte d'Ivoire, Madagascar, Sénégal, République démocratique du Congo et Vietnam), a permis à Bel d'atteindre l'équilibre financier dans ces zones et de voir de plus en plus grand puisque le groupe vise 80.000 relais dans trente pays d'Afrique et d'Asie d'ici à 2020. L'équipe de Bel Explorer, aux profils variés (marketing, commerce, etc.), réfléchit aussi à des « innovations de

rupture » pour les autres business units : « Parallèlement aux équipes R&D qui développent des gammes proches de nos territoires actuels (fromages et produits laitiers), nous nous autorisons à innover en dehors des champs traditionnels », confie Caroline Sorlin qui planche sur de nouvelles matières premières. Erigé en modèle de coconstruction, Bel Explorer constitue aussi un facteur d'attractivité : « Certains candidats privilégient une première expérience en CDD chez nous plutôt qu'un CDI ailleurs. » ■

Les projets de Société Générale à l'épreuve des juniors

AGILITÉ // Les jeunes collaborateurs de Société Générale ont monté un « Why Lab » pour challenger les projets de leurs aînés. Une initiative également distinguée par les Trophées des Espoirs du management.

La mode est aux « shadow comex », ces cabinets parallèles constitués de jeunes cadres prometteurs examinant dans l'ombre les décisions des dirigeants. Le « Why Lab » s'en inspire « si ce n'est que ce groupe informel ne vise pas à challenger la direction mais les projets des directions métier », détaille Angélique Thébaud, chargée de mission conduite du changement chez Société Générale. Ce lab est d'ailleurs l'œuvre d'un ex-stagiaire « en quête d'un vecteur d'expression des idées émises par les nouveaux venus ». Organisé comme un think tank, ce groupe informel fédère 500 jeunes recrues en mission au sein de la banque, peu importe leur statut (CDD, CDI, alternance, stage, etc.). Seules règles : afficher moins de 30 ans et fonctionner en mode agile, sans structure, ni intervention managériale. Coanimé par quatre volontaires, des permanents en CDI, il n'est pas hébergé par les services com, RH ou innovation, et nul ne le drive. La communauté ne se retrouve que sur

le réseau social interne, Jive, et se réunit sur sollicitation des métiers. Sa vocation ? Questionner le sens des projets (le « why ») et la finalité des produits. « Invités via Jive à participer à un atelier, les volontaires s'engagent à livrer un rapport d'étonnement. » Au démarrage, il y a six mois, ces panels de juniors ont été naturellement sollicités sur les processus de recrutement de leurs congénères ainsi que sur les offres de start-up, questionnés sur les attentes de ces générations réputées difficiles à étonner. Jeunes consommateurs, ils ont également servi de cobayes vis-à-vis des projets de création de fonds d'investissement. « L'asset management était curieux de capter leurs inclinations vis-à-vis des tendances de société », éclaire Angélique Thébaud, qui a participé à cet atelier organisé, comme tous les autres, à l'heure du déjeuner, pour ne pas entraver la marche des affaires, ni abuser de cette main-d'œuvre de bonne volonté. « Cet engagement a d'abord été pensé pour impliquer les juniors dans l'organisation de la banque,



INFORMEL. 500 juniors de Société Générale se retrouvent sur le réseau social interne Jive pour examiner les projets des directions métier. Photo DR

faciliter leur intégration et pousser leur visibilité. En aucun cas le lab ne doit accroître leur charge de travail », énonce Angélique Thébaud.

Déclinaisons à l'étranger

Depuis la présentation de l'initiative, en mars, durant la convention annuelle du Top 1.000, les sollicitations ont pourtant bondi de 50 %. A telle enseigne que le Why Lab sera décliné dans plusieurs pays straté-

giques (Etats-Unis, Grande-Bretagne, Inde). Ce comité de juniors a surtout été remarqué pour avoir réussi à concrétiser le fonctionnement en mode collaboratif. « Notre initiative a percé les barrières organisationnelles d'une très grosse entreprise sans être rattachée à une entité. » Une injonction des grands cabinets de conseil mais que très peu de managers parviennent à exécuter. — M.-S. R.

SOCIALEMENT VÔTRE



MARIE HAUTEFORT
Juriste aux Editions Lamy

Licenciement à la suite d'une maladie : comment calculer l'indemnité ?

Ayant été déclarée inapte à son poste après une longue absence et compte tenu de l'impossibilité de la reclasser, une directrice des ventes a été licenciée. Pour chiffrer l'indemnité de licenciement, la convention collective dont elle relève retient le même système que celui de la loi (C. trav., art. L. 1234-9) : la base de calcul est selon la formule la plus avantageuse pour le salarié, soit le douzième de la rémunération des 12 derniers mois précédant le licenciement, soit le tiers des 3 derniers mois.

En tant que commerciale, l'intéressée reçoit un salaire constitué d'un fixe et de commissions. Mais, bien entendu, pendant son absence, faute d'activité, elle n'a pas perçu la part variable de son salaire. Appliquant la convention collective à la lettre, le service du personnel évalue l'indemnité de licenciement à partir des 12 derniers mois de salaire, qui, pour la plupart, ne comportent pas de commissions.

La salariée soutient, devant le Conseil de prud'hommes, que ce mode de calcul est discriminatoire car il la pénalise en raison de son état de santé. Pour elle, il aurait fallu retenir les 12 ou 3 derniers mois de travail effectif, ce qui aboutit à une différence de plus de 5.600 euros quand on inclut les commissions. Contrairement à la cour d'appel de Nîmes qui estime que rien, dans la convention collective, ne vient à l'appui de cette prétention, la Cour de cassation donne raison à la salariée : le mode de calcul qui prend pour base le salaire maintenu pendant l'arrêt de travail est bien discriminatoire. La base de calcul à retenir est bien celle des 12 ou 3 derniers mois d'activité (Cass. soc., 23 mai 2017). La Cour attache une grande importance à cet arrêt qui sera mentionné dans son rapport annuel. ■

ILS ONT BOUGÉ

Hélène Petit prend le poste de practice leader rewards de Willis Towers Watson France // **Myriam Bernard** devient chef du service RH du ministère de la Justice // **Christine Goeur** est promue membre du directoire en charge du pôle ressources de la Caisse d'Épargne Hauts-de-France. En partenariat avec **Nomination.fr**

LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE

Martin Brok (Président, Starbucks Emea)

Pour identifier les 2.500 réfugiés que Starbucks a promis d'engager d'ici à 2022, la division Europe annonce un partenariat avec les organisations International Rescue Committee, le Refugee Council, ainsi que des ONG déjà impliquées dans l'aide à l'intégration : « Ce programme montre qu'une entreprise aussi grande que la nôtre peut avoir un impact positif avec un engagement concret en faveur de l'égalité des chances », s'est félicité Martin Brok, président de Starbucks Emea. ■

