

# direction générale

## 34,9 %

**DES COMITÉS DE NOMINATION** du SBF120 sont présidés par des femmes (Ethics & Boards).



### 10 OUVRAGES ET THÈSES RÉCOMPENSÉS PAR LA FNEGE

Les prix des ouvrages publiés en 2014-2015 d'une part, et ceux de 2016 d'autre part, ont été remis le 20 avril. La cérémonie, parrainée par Pierre-André de Chalendar (Saint-Gobain), a mis en lumière des travaux sur « l'agir entrepreneurial », le contrôle de gestion environnemental, les processus opérationnels dans la gestion des entreprises, le rôle des systèmes d'information dans le management, ou encore les limites du management subsidiaire... Plus d'infos sur [lesechos.st/dg](http://lesechos.st/dg)



#### Le comité exécutif



**Jean-Pascal Tricoire**  
PDG



**Emmanuel Babeau**  
Finances et juridique



**Olivier Blum**  
Ressources humaines



**Annette Clayton**  
Supply chain et opérations  
Amérique du Nord



**Hervé Coureil**  
Systèmes d'information



**Emmanuel Lagarrigue**  
Stratégie



**Chris Leong**  
Marketing



**Christel Heydemann**  
Opérations France



**Leonid Mukhamedov**  
Opérations Europe



**Luc Rémont**  
Opérations internationales



**Yin Zheng**  
Opérations Chine



**Frédéric Abbal**  
Infrastructure



**Peter Herweck**  
Industrie



**Philippe Delorme**  
Bâtiment & IT

LES ECHOS // SOURCE ET PHOTOS : SOCIÉTÉ

# Schneider Electric : le comex monde

## ORGANIGRAMME // Hong Kong, Paris, Boston...

Et pas seulement. Les membres de l'équipe de direction se sont réparti les clients. Ils rencontreront les actionnaires le 25 avril, à Paris.

Un modèle d'organisation décentralisée... La composition et l'organisation du comité exécutif de Schneider Electric reflète une préoccupation : « Etre au plus proche du terrain et anticiper les signaux faibles. » De Boston à Pékin, en passant par Paris (Rueil-Malmaison), Francfort ou Dubaï, l'équipe dirigeante du spécialiste des équipements électriques s'est réparti le monde, et les clients. La logique a été menée jusqu'à l'installation, à Londres, du dirigeant chargé des finances, Emmanuel Babeau (ESCP Europe), tandis que l'intégration du britannique Invensys lui était confiée.

#### Trois hubs de management

En 2011, la « délocalisation » à Hong Kong de

Jean-Pascal Tricoire (alors président du directoire) avec DRH et directeur de la stratégie, n'était pas passée inaperçue. Six ans plus tard, trois hubs de management coexistent en Asie, Europe et Amérique du Nord et sont doublés d'une organisation business. A la clef, trois axes métiers, chacun étant responsable d'un pôle technique et d'un segment de clientèle. Peter Herweck (ingénieur, MBA Harvard) chapeaute ainsi le périmètre industrie non loin de Francfort et des clients d'automatismes industriels – que l'on retrouve aussi en Italie. A Dubaï, Frédéric Abbal (Ecam Lyon) peut faire rayonner la division infrastructure (réseau électrique, moyenne tension) sur des nouvelles économies très demandeuses. Et de Hong Kong, Philippe Delorme, dont l'action est ren-

forcée en Inde et aux Etats-Unis, pilote une grosse part de l'activité du groupe, qui va du retail aux géants de data centers, des gros consommateurs d'énergie.

#### Cinq régions organisationnelles

Cinq régions, parmi lesquelles Etats-Unis, Chine et France représentent les trois plus grands marchés, structurent l'entreprise. A Boston, Annette Clayton (ingénieur, LSE) conduit l'activité nord-américaine, plus grande région d'exploitation du groupe. Elle continue aussi de diriger la chaîne d'approvisionnement mondiale, qu'elle a totalement restructurée depuis 2011. L'ancienne cadre dirigeante de Dell et de General Motors partage le siège américain avec deux autres membres du comex. Emmanuel Lagarrigue (Enseeiht, IESE), chargé de la stratégie, et Hervé Coureil (Neoma, Icade de Madrid), super CIO global. Ce dernier consacre



François Henry/REA

une partie de son temps à la gestion des process internes les plus importants et se penche à ce titre sur les outils permettant de faire fonctionner l'instance dirigeante multipôle.

Depuis le début de l'année, Zheng Yin (ingénieur, MBA Harvard) dirige le développement en Chine, deuxième plus gros marché du groupe – et plus gros effectif avec plus de quarante entités et plus de cent sites.

Du reste, c'est toujours d'Asie qu'œuvrent les ressources humaines, coiffées depuis 2014 par Olivier Blum (Grenoble Ecole de management), après près de vingt ans de carrière dans l'entreprise. L'Asie-Pacifique, qui représente 27 % du chiffre d'affaires total, a ainsi représenté 43 % des embauches en 2016, après en avoir représenté 54 % en 2015. A Hong Kong, elle aussi, Chris Leong, au marketing, accompagne la croissance en s'inspirant d'un marché exigeant. Depuis 2015, cette ancienne de Nokia a pour mission de faire de « l'expérience client » chez Schneider une référence du secteur.

Il y a peu, Jean-Pascal Tricoire a placé Christel Heydemann (X-Ponts) à la tête du marché français. Cette ancienne d'Alcatel-Lucent, qui a commencé sa carrière au BCG, avait rejoint le groupe en 2014 à la direction de la stratégie et des alliances pour optimiser le développement des solutions de l'Internet des objets. Son prédécesseur dans l'Hexagone, Luc Rémont (X-Ensta), se consacre désormais aux nouvelles « opérations internationales » – anciennement « reste du monde » – tournées vers l'Afrique, l'Amérique du Sud et la zone Pacifique. De la DGA à Merrill Lynch, en passant par Bercy, où il supervisa les relations avec la Banque mondiale, il a en main de bonnes cartes. Enfin, Leonid Mukhamedov, ingénieur formé à l'Institut de physique et de technologie de Moscou, pilote une grande zone Europe qui s'étend jusqu'à la Russie. Le marché est clef. — V. La.



#### SCHNEIDER ELECTRIC

LA FICHE D'IDENTITÉ

Chiffre d'affaires : 24,7 milliards d'euros

Effectif : 170.866

Résultat net : 1,8 milliard d'euros

#### AFFAIRES STRATÉGIQUES



**PIERRE CANNET**  
PDG de Blue Search  
[@thebluetouch](https://twitter.com/thebluetouch)

## Réforme ou révolution ?

L'émergence récente du Big Data est un nouveau coup de butoir qui conduit les dirigeants et chefs d'entreprise à revoir non seulement leur vision des marchés mais aussi leur stratégie commerciale. Pour répondre aux enjeux d'un monde en 2D (digital + data), les entreprises et leurs dirigeants ont le choix, pour leurs organisations, entre la réforme et la révolution.

La première approche, prudente, se limite à « rééquilibrer » la fonction marketing en faveur d'un marketing opérationnel proche du consommateur. Les 4 P (prix, produit, place ou distribution et promotion) de nos cours de marketing, ces magnifiques piliers d'un temple dont l'autel était la marque, ont guidé toute une génération de professionnels et de dirigeants d'entreprise. Mais cette approche comporte une lacune : le client. Comme si, dans la foulée des Trente Glorieuses, il suffisait encore de fabriquer les meilleurs produits et de les « placer » au bon endroit pour vendre. Or la crise, passée par là, a rendu le consommateur plus économe et conduit les professionnels du marketing direct à progressivement personnaliser leurs offres.

Avec en point d'orgue, au début des années 2000, l'avènement du digital qui a chamboulé le mix marketing en déplaçant le centre de gravité vers un client de plus en plus omnicanal. Et provoqué le recrutement de nombreux professionnels du marketing digital, en particulier de l'acquisition et de la fidélisation online. L'autre approche, plus radicale, consiste à « tirer sur » au-dessus ou à côté des directions marketing de nouveaux départements : le métier de CXO – chief expérience officer ou directeur expérience client – est apparu dans les entreprises du retail mais également dans celles de la grande consommation et même du luxe. Et dans certains cas, ces cadres intègrent le comité de direction. Le périmètre de leur fonction reste encore très flou. Autour du « service client » d'antan, s'agregent en effet d'autres services également « client centric » tels que le CRM, les équipes data, l'omnicanal et même l'e-commerce. Ce métier de CXO est donc un « chien dans un jeu de quilles » qui vient modifier le rapport de force entre les différentes grandes directions et sa création doit être portée par la direction générale de l'entreprise. ■

#### LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE

## Céline Saada-Benaben

(Directrice générale d'eBay France)

Elle conduit l'un des leaders d'e-commerce en France, avec une moyenne de 7,5 millions de visiteurs uniques par mois. Surfant sur l'élection présidentielle, eBay France a fait aux candidats des propositions visant à soutenir les petits acteurs qui voudraient se lancer dans le secteur. Levée des barrières à la vente en ligne sur les places de marché (imposées par certains fabricants), création d'un portail des douanes ou lancement d'un site de comparaison des offres sur le marché de la livraison de colis en font partie. ■



Ebay

#### RENDEZ-VOUS PARTENAIRES

#### EVERSHEDS SUTHERLAND

### Bail commercial et quote part de parties communes ... attention aux surfaces !

Les changements législatifs récents et divers n'ont pour le moment pas affecté la créativité de différents bailleurs institutionnels pour contrebalancer l'objectif général de protection (notamment des locataires) poursuivi par le législateur.

Ainsi, en matière de baux commerciaux portant sur des surfaces de bureaux, on rencontre depuis un certain temps des bailleurs privés (notamment des institutionnels) propriétaires d'immeubles de bureaux multi-locataires, qui prévoient le métrage des locaux considérés mais en y ajoutant la mention « quote-part de parties communes incluse ». Sous couvert de ce membre de phrase, ces bailleurs affichent une surface globale qui en pratique est égale à la somme (i) des surfaces privatives à l'usage exclusif du locataire (tels que les bureaux) et (ii) d'une quote part (déterminée par le bailleur) des surfaces de parties communes attachées auxdits locaux privatifs (par exemple une quote part des circulations horizontales, des paliers etc.).

Diluée dans la superficie globale, le futur locataire ne prête pas nécessairement attention à la référence faite à la « quote-part de parties communes incluse », mais cette quote part peut tout de même représenter de 10% à 30% de la surface totale initialement annoncée.

Il en résulte notamment que :

- le locataire paie pour chaque mètre carré de parties communes un loyer équivalent à celui des surfaces « véritablement » privatives ;
- la capacité d'accueil réelle de son personnel est en réalité inférieure à celle calculée initialement ; etc.

« La quote part peut représenter 10% à 30% de la surface totale initialement annoncée »

**CHRISTOPHE SCIOT-SIEGRIST**  
Avocat associé en charge du département droit immobilier



Il est très compliqué pour un preneur, qu'il soit étranger ou Français, d'accepter de réaliser que la surface initiale qu'il pensait louer n'est pas la surface privative et qu'en réalité, il paye notamment un loyer au mètre carré supérieur à ce qu'il pensait initialement. En vérité, personne n'a intérêt à maintenir ce type de situation qui tôt ou tard, ne pourra que dégénérer entre bailleur et preneur.

Des solutions existent, comme celle à l'initiative de certains bailleurs Outre-Rhin qui, en plus d'indiquer expressément les surfaces de partie commune incluses dans la surface globale, prévoient un montant de loyer au m<sup>2</sup> spécifique pour ces surfaces, montant (évidemment) inférieur à celui des parties privatives.

A défaut d'autorégulation et en l'absence d'une énième réglementation spécifique, on se dirige tout droit vers un arbitrage judiciaire.

Ce contenu a été réalisé par Eversheds Sutherland