



© Journal de l'Automobile

Dans l'œil de...

FLORENT SACLIER

Dirigeant du cabinet LEA Partners

A la tête du cabinet LEA Partners et homme de théâtre à ses heures, Florent Saclier accompagne depuis près de 20 ans les groupes de distribution dans le domaine de la formation. Alors que s'ouvre une nouvelle année encore pleine de défis, il partage son point de vue sur l'évolution de la gestion des collaborateurs en concessions.

par Gredy Raffin

Réinventer la gestion des managers

L'automobile est un secteur professionnel avec une culture particulièrement forte. Paradoxalement, il y a un sens de la filiation et de la transmission, alors que le taux de rotation naturel du personnel n'est pas négligeable. Nous voyons que beaucoup de managers obtiennent une promotion comme une récompense pour leur niveau d'expertise, leur performance ou leur fidélité. Les rôles d'encadrement sont distribués pour permettre une progression salariale. Or, les promus manquent de repères. Ils connaissent les principes, mais ne maîtrisent pas l'application. Ils fonctionnent donc par mimétisme et perpétuent le schéma paternaliste. Ces nouveaux managers peinent à développer une posture réellement empathique. Depuis quinze ans,



© AdobeStock_Nestor



je suis le travail de **Bertrand Macé**, au Village Motos de Nantes, qui ose prendre le risque de faire confiance. Mais ce pari suppose une maîtrise grandissante dans la gestion au quotidien des managers qui souffrent particulièrement dans les périodes de crise. L'encadrement dans l'univers des concessions se trouve à un tournant. L'enjeu étant de marquer une rupture avec les générations précédentes. Le factuel doit devenir le nouvel indicateur de référence. La culture du « *stroke* », comme on dit en anglais, deviendrait une norme. C'est-à-dire que les cadres s'adonneront bien plus à la congratulation. Chaque petite réussite ou grand succès des collaborateurs fera l'objet d'une reconnaissance par le supérieur hiérarchique.



L'art d'intégrer les jeunes générations

Quand j'avais 30 ans, j'appartenais déjà à cette « *jeune génération* » à laquelle on attribuait un rôle de transformation dans les entreprises. Aujourd'hui, le sujet reste d'actualité. Certains managers ont réussi à comprendre la nouvelle génération et ses codes. Il faut accepter cette donne différente. Les em-ployés découvrent des entreprises très digitalisées, alors que le rapport au travail a été modifié par la crise sanitaire et les confinements. La Gén Z veut faire partie du monde et demande à comprendre le fonctionnement des organisations. Toutefois, ils sont plus mobiles, moins effrayés par le chômage et ne souscrivent plus néces-sairement au concept de plan de carrière établi. Ils accordent plus d'importance à l'équilibre entre la vie professionnelle et la privée. Il faut donc maîtriser sa commu-nication humaine pour ne pas provoquer de rupture émotionnelle sans pour au-tant faire une croix sur l'exigence que peut légitimement réclamer une entreprise.



L'IA dans le recrutement, bonne idée ?

De plus en plus d'outils IA servent au recrutement. Ils ont pour mission de filtrer des candidats, mais ils ont des biais. Ce qui nous a amenés, par exemple, avec Wave sur le profil de femmes qui voulaient entrer dans l'automobile après une première carrière dans un autre secteur. Les algorithmes ont tendance à éliminer les CV de certaines personnes pour des motifs non valables. Il faut apprendre à maîtriser les mots-clés, le marketing de sa propre personne pour déjouer les intelligences artificielles. Sans tomber dans l'excès pour autant. Depuis plusieurs mois, les utilisateurs de LinkedIn ont pris l'habitude de confier la rédaction de leurs publications à des IA génératives. Il en découle une uniformisation des textes qui n'ont plus d'intérêt aux yeux des autres. Ceux qui jouent la carte de l'authenticité



pourraient tirer avantage de cette situation. Tout comme les recruteurs qui prendront le temps de découvrir réellement la personnalité des candidats pour évaluer leur compatibilité avec l'entreprise, les collaborateurs et les tâches. Cela va dans le sens de la fin de « *l'organigramme des cases* » au profit d'une organisation qui se veut plus juste.

JE SUIS...

...interpellé

par les différences de réalité de marché entre l'Europe et la Chine. Les constructeurs pourraient-ils performer les uns chez les autres ? Je n'en suis pas convaincu. Les singularités sont fortes : en Europe, le client type est un homme de 55 ans, alors qu'en Chine, il s'agit d'une femme de 30 ans. Il y a un rapport à l'innovation qui constitue le principal défi pour être capable d'adresser le marché avec les bons produits, les bonnes technologies et les bons messages. Il n'y a encore pas si longtemps, les Chinois circulaient majoritairement à vélo. Leurs constructeurs ont donc une plus grande liberté de création.

...prudent

vis-à-vis du report de l'abandon complet des moteurs thermiques. Je ne suis pas suffisamment expert pour juger, mais je prends acte de la décision qui vise à introduire plus de tolérance. La technologie cible n'est pas tant l'électrique que l'hydrogène. Mais en tant que résident d'une métropole, force est de constater que la transition a abaissé le niveau sonore, celui de la pollution, mais aussi l'insécurité routière et les embouteillages. Mais comme les VE ont un TCO en augmentation, il appartient aux constructeurs d'opérer une rupture technologique plutôt que d'innover dans le confort, autrement nous allons vers un marché de vieux VO plus adaptés au budget des consommateurs.

...motivé

par le changement politique dans le domaine de la formation. Nous voyons que le soutien de l'État à la filière diminue. Pour moi, la montée en compétences relève de la nécessité économique assumée par le dirigeant. J'aime la devise : « *Ceux qui performant forment* ». Il y a encore des moyens d'accès aux ressources, mais le premier point restera la mobilité intellectuelle. L'intelligence artificielle sera le cas Kodak de toutes les entreprises qui devront toutefois garder l'humain en clé de voûte.