

Les Echos EXECUTIVES

COMMERCIAL ● DIGITAL ● DIRECTION GÉNÉRALE ● FINANCE ● JURIDIQUE ● MARKETING ● RH



Quatre leaders à l'honneur lors de la soirée « Positive Business » organisée par « Les Echos Executives », le 7 juin dernier. De gauche à droite : Jean-François Dufresne (Andros), Pierre-Etienne Franc (Air Liquide), Magali Sartre (Bel) et Thierry Frayssinet (Frayssinet).

Les bonnes recettes du « positive business »

EXCLUSIF
L'interview de Jean-Dominique Senard, président de Michelin
À LIRE PAGE 8

Photo: Karim Dahbi pour « Les Echos »

● Comment les entreprises en tirent profit ● Andros, Bel, Air Liquide et Frayssinet : le témoignage de 4 personnalités engagées

Les Trophées du leader responsable se transforment en « Positive Business ». Plus que l'obligation de conformité à la responsabilité sociétale des entreprises, c'est l'engagement qui est salué.

Delphine Iweins
diweins@lesechos.fr

Les entreprises jouent un rôle majeur dans la transformation du monde économique en engageant leur structure au-delà du strict business. Au fil du temps, leur champ d'intervention s'est naturellement élargi. Dorénavant, la vertu est payante. Elle génère de l'engagement de la part des salariés et des consommateurs, donc de la rentabilité et de la croissance pour les entreprises. Au-delà du « green washing » mis en place par un grand nombre de sociétés pour paraître leur image, les consommateurs sont à présent avides de « positive

business ». D'autant plus que les entreprises sont désormais sous la surveillance étroite des ONG et des réseaux sociaux. « Ce terme de "positive business" reflète un aspect dynamique, un regard vers l'avenir, une attitude. Être positif, dans une entreprise aujourd'hui, c'est ouvrir les horizons et pas seulement sur les questions environnementales », a défini Jean-Dominique Senard, président de Michelin et coauteur avec Nicole Notat, ex-dirigeante de la CFDT, du rapport « L'entreprise, objet d'intérêt collectif », lors de la première soirée « Positive Business » organisée par les « Echos Executives », le 7 juin (voir p. 8). La crise financière de 2008 a mis en lumière un besoin d'ambitions autres que financières pour

assurer la pérennité de l'entreprise. Un groupe comme Elior se préoccupe des conditions de travail des malades. Leroy Merlin aide les mal-logés, ADP met du « care » dans ses relations fournisseurs. Quant à la Société Générale, au travers de sa fondation, elle agit depuis 2006 en faveur de l'insertion professionnelle, notamment par le soutien à des projets d'intégration des jeunes dans la vie active et de lutte contre l'illettrisme. « Par nos transformations d'organisation, nous travaillons en donnant des directions et en investissant sur l'humain par la formation et la responsabilisation du management », a ajouté Frédéric Oudéa, directeur général de la banque lors de l'événement « Positive Business ». ●●●

L'ÉDITO de Muriel Jasor



De l'engagement avant tout

Pourquoi parler de « positive business » ? Au-delà de l'affichage, au-delà de la conformité à une obligation, il s'agit d'aborder la question du plein engagement de l'entreprise dans la société. De son rôle pivot au plan économique, politique et social dans la Cité, à l'heure où l'Etat providence bat de l'aile, mais aussi à l'heure où elle devient la cible de nombre de mécontentements et de frustrations, et suscite une méfiance grandissante. Le business dit « positif » engage l'entreprise dans un profond processus de transformation, qui l'enjoint – au-delà des nécessités de performance financière – à partager une vision, du pourquoi et du sens avec ses multiples interlocuteurs : ses clients, ses actionnaires, son management, ses collaborateurs, les pouvoirs publics, etc. Évidemment, trouver le dénominateur

susceptible d'entrer en résonance avec les préoccupations de chacun, de prime abord contradictoires, est tout sauf simple. Mais cela ne relèverait pas de la gageure chez Andros, Bel, Air Liquide et Frayssinet. Placé à l'imagination pour créer un autre modèle de développement, qui ne soit ni d'essence libérale anglo-saxonne ni ne relève d'un libéralisme d'Etat. C'est ce dont appelle de ses vœux Jean-Dominique Senard, le président de Michelin, dans une interview accordée aux « Echos Executives ». La période qui s'ouvre est tout à la fois à l'urgence, à la confiance, à la responsabilité et à la créativité. Voilà pourquoi le cabinet Prophit et Sparknews se proposent, pour « Les Echos Executives », de prendre le pouls des dirigeants du SBF 120 afin de jauger leur contribution au bien commun. Résultat de ce baromètre « positive business » : en novembre prochain ! ■

nim INTERIM MANAGEMENT EXECUTIVES

Trouver en quelques jours un dirigeant pour une mission de transition en France ou à l'International.

C'est notre engagement.

nimeurope.com | 01 46 24 85 71
Management de transition depuis 2001

- Gérer un projet
- Transformer une activité
- Remplacer un dirigeant
- Redresser une entité



QU'EST-CE QU'UN PANDA BOND ?
 @echo.st/m320301



+ Pierre-Etienne Franc, les clés d'un management bienveillant

Le directeur de l'activité mondiale hydrogène énergie d'Air Liquide a construit toute sa carrière autour du bien commun, du besoin de coopération, et de l'exploration de nouveaux marchés et métiers.

Vincent Bouquet
 vbouquet@lesechos.fr

Comme un acte fondateur, Pierre-Etienne Franc avait consacré son mémoire de fin d'études aux joint-ventures industriels, concrétisations économiques de ce besoin de coopération qu'il porte aujourd'hui en étendard. « Pour ouvrir de nouveaux marchés complexes, il faut souvent que les différents acteurs se mettent d'accord que lorsqu'il existe. En son absence, il n'y a pas d'espace de concurrence possible. » Les nouveaux marchés et métiers, Pierre-Etienne Franc en a fait son autre fil conducteur, déroulé tout au long d'une carrière circonscrite dans le giron du géant gazier où il entre en 1996. Le

jeune diplômé d'HEC y fait ses premiers pas dans l'activité de cogénération, puis participe aux balbutiements de la transformation numérique de la branche services, avant de partir à la conquête de nouveaux pays à la tête des marchés métaux du groupe.

Le bien commun comme moteur
 Un temps directeur général de la business unit du Benelux, où il œuvre notamment à renouveler les approches opérationnelles des activités gaz de l'air et hydrogène, il trouve un nouvel accomplissement professionnel dans la promotion et le développement des technologies au service de la transition énergétique, et plus particulièrement de l'hydrogène énergie dont il pilote depuis 2010 l'activité mondiale. « Ce marché représente un potentiel considérable – estimé à 2.500 milliards d'euros en 2050 – mais sa mise en place nécessite une forte logique de coopération entre les acteurs privés et publics qui correspond à une approche de développement récurrente chez moi », affirme-t-il. Pour mettre en scène cette logique collaborative, Pierre-Etienne Franc a fondé l'Hydrogen Council. Coordonnée au niveau des présidents et directeurs généraux, présidée par Benoît Potier et Woong-Chul Yang, respectivement PDG d'Air Liquide et vice chairman de Hyundai Motor Group, cette initiative regroupe 40 acteurs de tous les grands

secteurs – énergie, automobile, technologies, gaz industriels – et entend porter un message volontariste pour faire progresser la cause de l'hydrogène. « Cette activité se trouve à la croisée de nombre de mes convictions. S'il est positif pour la stratégie d'Air Liquide, l'hydrogène sert des enjeux de société majeurs qui résonnent avec mes fondations personnelles », souligne ce fils de haut fonctionnaire et de médecin, sensibilisé très jeune à ce thème à qui il a consacré un livre « Entreprise et bien commun : la performance et la vertu » (éditions du Palio).

Désobéissance calculée

Ce tropisme, Pierre-Etienne Franc le décline dans son management centré autour d'un principe d'« exigence bienveillante » qui instaure la confiance avant le contrôle. Plus intéressé par les personnes que par les fonctions lors de ses recrutements, il considère que le manager doit développer une approche holistique de son rôle et intervenir dans la Cité pour peser sur les questions sociétales. « Dans mon management quotidien, je m'emploie à utiliser les leviers dont je dispose pour toujours donner leurs chances aux solutions de long terme, assure-t-il. J'ai pu éprouver cela à plusieurs reprises sur des cas de renouvellement de sites industriels, de repositionnement de start-up, ou de pérennité de filiales technologiques. »



Pierre-Etienne Franc, directeur de l'activité mondiale hydrogène énergie d'Air Liquide.
 Photo Karim Daher pour « Les Echos »

À la tête d'une business unit ad hoc, seule entité du groupe à disposer de sa propre structure juridique, de communication et d'affaires publiques, Pierre-Etienne Franc impulse un fonctionnement organique, fondé sur un raisonnement entrepreneurial où se greffent les savoir-faire d'Air Liquide. « Je suis fondamentalement très aligné avec les enjeux et princi-

pes du groupe, mais je soutiens plus de liberté et d'agilité dans la forme, assume-t-il. Je cherche toujours à challenger les process que je juge inutiles, tout en m'efforçant d'en gérer les conséquences afin de garder le cap. Nous sommes un aiguillon qui doit avancer plus vite car, dans ces sujets de transition énergétique, nous n'avons pas de temps à perdre. » ■

+ Thierry Frayssinet, la terre et l'humain d'abord



Thierry Frayssinet, directeur général de l'entreprise familiale spécialiste de la fertilisation organique. Photo Karim Daher pour « Les Echos »

Thierry et Luc Frayssinet, respectivement directeur général et président de l'entreprise familiale, défendent depuis trente ans l'éthique, les produits et le secteur des engrais naturels.

Valérie Landrieu
 @Vallandrieu

Le « business positif » ? Thierry Frayssinet n'hésite pas longtemps à faire sienne l'expression. « Toutes les actions que nous avons menées au cours des vingt dernières années, de l'adoption des normes ISO à une démarche agro-environnementale totale, sont la formalisation d'un état d'esprit placé depuis toujours au centre des décisions stratégiques », explique celui qui dirige l'entreprise familiale, avec son frère Luc, à la présidence. Viticulteurs et transformateurs de produits agricoles depuis 1870, les Frayssinet sont aujourd'hui à la tête d'une réussite entrepreneuriale et industrielle, avec la fierté de « n'avoir jamais dérogé au cœur de métier historique : les engrais naturels ». Ce parti pris,

singulier avant l'heure du bio, a permis à l'entreprise de passer, sur les trente dernières années, d'un chiffre d'affaires de 5 à 30 millions d'euros. Et de faire figure de leader parmi la quinzaine d'acteurs sérieux qui opèrent sur le marché français. « Nous ne sommes pas dans l'opportunisme. Grâce à notre antériorité, nous sommes consultés par les pouvoirs publics », glisse le dirigeant. Pour garantir sa morale et ses produits, mais aussi pour défendre un secteur qui commençait à être gagné par des concurrents peu regardants, cette PME d'une centaine de personnes s'est dotée d'un directeur de l'éthique, il y a déjà cinq ans. Un profil repéré dans les équipes scientifiques pour ses valeurs personnelles. « Nous avons toujours mis l'humain au cœur de nos débats internes et il nous le rend bien », commente Thierry Frayssinet.

Ancré sur le territoire

Si l'entreprise aujourd'hui n'échappe pas au radar des jeunes ingénieurs biologistes, il fut un temps où y travailler était un pis-aller pour rester dans le Tarn. « Au fur et à mesure de son évolution, ce sont les hommes et les femmes, leur fidélité et leur sens du travail qui nous ont motivés à y rester », dit le

dirigeant. Troisième ligne au rugby, ce dernier ne craint pas d'aller au contact : il veut miser sur « des individus qui ont des capacités et des valeurs ». Quitte à embaucher un chauffeur alors que l'entreprise ne comptait pas encore de camion. « Je ne voulais pas le laisser passer ! », raconte-t-il.

Ancré sur son territoire, le parc régional du Haut-Languedoc, Frayssinet réunit chaque année son personnel pour « une œuvre collective écologique ». Des équipes se répartissent pour réhabiliter bordures de rivières ou sentiers pédestres, replanter des feuillus ou préserver

les pesquiers, ces mares en pierre d'argile qui servaient jadis à stocker l'eau. « L'entreprise est présente sur toute l'étendue de la responsabilité sociale et environnementale », observe un membre du jury, séduit par « ses convictions et sa modestie ».

Sixième génération

Pour compléter ce tableau de bonnes pratiques, l'entreprise prépare l'arrivée de la relève : « Notre père nous a confié les fonctions bien avant de quitter l'entreprise, explique Thierry Frayssinet. Il est temps pour nous d'en faire autant. » La

sixième génération est appelée à prendre le pouvoir en 2020. Les cousins, Romain, Yann et Willy, seront encore de jeunes trentenaires.

En attendant, les affaires – vertueuses – continuent. Alors que le premier producteur de fruits de la zone Afrique-Caribes-Pacifique s'est fixé pour objectif d'être 100 % bio d'ici à 2030, Frayssinet a mis au point avec lui un plan de développement qui doit notamment l'aider à créer des unités de recyclage de déchets de culture en préservant l'environnement. « On peut vraiment parler de business positif », se réjouit Thierry Frayssinet. ■

RENDEZ-VOUS PARTENAIRES

par Grant Thornton L'institut de la croissance et Grant Thornton Société d'Avocats

Délégations de pouvoirs : les clés de la réussite d'une gouvernance efficace

Devoir de vigilance, protection des données personnelles, lutte contre la corruption... les nouvelles réglementations et leurs régimes de sanctions,

Au premier rang, la mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise (directions générale, juridique, RH, risques et contrôle interne) dans la perspective de bâtir un schéma adapté. Ensuite, la nécessité de localiser le pouvoir de décision au plus près de celle-ci et des zones de risques qui y sont attachées afin de responsabiliser les délégataires qui se verront octroyer l'autorité, les moyens et la compétence nécessaires. Enfin, le dispositif doit s'appuyer sur un processus itératif permettant de définir les périmètres à déléguer, de valider l'attribution des délégations, d'en assurer une communication efficace et les nécessaires évolutions.

« L'enjeu est de disposer de délégations de pouvoirs adaptées »

AXELLE BRAULT-FONTERS,
 Associée,
 Grant Thornton



Face à ce défi, l'enjeu pour les dirigeants est de disposer de délégations de pouvoirs adaptées. En effet, une gestion ponctuelle et peu contrôlée du dispositif, en amont ou en aval dans l'organisation, est susceptible d'accroître le risque pénal du déléguant, du délégué ou de la société elle-même. Mais si la prise de conscience de cette problématique est réelle chez les dirigeants, la mise en pratique d'une réponse adaptée se révèle souvent complexe. Plusieurs facteurs clés de succès doivent ainsi être pris en compte.

SYLVIE SCELLES-TAVÉ,
 Avocate Associée,
 Grant Thornton
 Société d'Avocats



Aux entreprises qui souhaitent sécuriser leurs enjeux de gouvernance, seule la mise en place d'une démarche structurée, exhaustive et systématique permettra de combiner responsabilité, risques et efficacité.

Ce contenu a été réalisé par Grant Thornton



JEAN-DOMINIQUE SENARD, PRÉSIDENT DE MICHELIN

« Le sens et le pourquoi nourrissent la motivation »

Interviewé à l'occasion de la soirée « Positive Business » organisée par « Les Echos Executives », le 7 juin dernier, le président de Michelin est revenu sur le caractère fortement mobilisateur de l'entreprise engagée et responsabilisante.

Propos recueillis par **Muriel Jasor**
@Mljr75112

Que vous inspire l'expression « positive business », ou business positif ?

Le mot positif peut couvrir beaucoup de domaines. Un business dit « positif », c'est une activité qui rayonne au-delà de la simple production de biens et services. Et qui s'implique en faveur de son environnement, dans l'intérêt général. Et cela est essentiel ! Un patron doit réfléchir au sens de l'action de son entreprise pour ensuite définir l'orientation à long terme et les grandes lignes stratégiques.

Et quel rôle joue la raison d'être dont traite le rapport que vous avez coécrit avec Nicole Notat ?

La raison d'être permet de joindre le passé au présent ; c'est l'ADN de l'entreprise. Elle n'a pas de signification économique, mais relève plutôt de la vision et du sens. Cette belle expression n'a rien de plus de théorique, elle est au contraire très pratique. Quelle est la cause défendue ? Dans quelles perspectives situe-t-elle l'entreprise ? La raison d'être est un bien partagé qui engage et aligne tout le monde. C'est quelque chose de profond.

Et de mobilisateur ?

La raison d'être est un concept très porteur ! Tous ceux qui font l'effort de la définir et de la partager se rendent compte à quel point elle mobilise les esprits. L'entreprise est plus que jamais au cœur de la vie politique, sociale et économique. Les Trente Glorieuses ont fait leur temps et l'Etat providence disparaît. Il y a aujourd'hui une véritable nécessité de créer un libéralisme acceptable par tous. Or l'entreprise inspire une certaine méfiance à beaucoup trop de gens. En donnant du sens et du souffle, la raison d'être favorise le consensus. Dans le monde du travail, le sens et le pourquoi doivent nourrir en permanence la motivation, sans quoi on perd les gens. Mais le sens et le pourquoi se retrouvent dans une quantité d'autres sujets sociétaux. Cela dépasse de loin l'entreprise.

Le bien-être au travail, la symétrie des attentions, les collaborateurs traités avec les mêmes égards que des clients, tout cela a donné lieu, chez Michelin, à de formidables applications pratiques.

Quelle a été votre motivation préalablement à la rédaction du rapport Notat-Senard ?

La forte corrélation entre la volonté politique et l'adhésion à l'esprit de l'entreprise m'intéressait, c'est pourquoi j'ai accepté de corédiger le rapport sur « l'entreprise, objet d'intérêt collectif ». Car si on ne s'engage pas sur la voie d'un libéralisme apaisé et solidaire, on va vers de très gros problèmes. Il va falloir créer un modèle différent, qui ne soit ni un capitalisme anglo-saxon classique ni un capitalisme d'Etat. En France, le ton des débats sur cette question, en amont du rapport, a été extrêmement vif. Nos travaux ont contribué à apaiser la situation, même si le débat n'est pas éteint. La ligne transmise par Nicole Notat et moi-même est équilibrée. La suite ? C'est

d'abord un passage devant le Conseil d'Etat, dans le cadre de la loi Pacte. Ensuite, il y aura un débat parlementaire.

Michelin est souvent cité pour avoir expérimenté le concept d'entreprise libérée...

Je préfère parler d'entreprise responsabilisante. Ce concept est à un niveau très mature chez Michelin, qui l'a expérimenté sur une grande échelle, dès les années 2010-2011. A tous les niveaux de l'entreprise, les collaborateurs se prennent en main. Cela transforme leur vie, c'est très impressionnant en termes de résultats, d'autonomie et d'engagement des équipes. J'en suis très heureux et très fier.

La sagesse réside dans la délégation et la responsabilisation. Il faut éviter cette propension à faire croire que tout vient de vous.

Comment parvient-on à une telle transformation culturelle ?

Avec beaucoup de méthode, de formation et l'implication de tous, la direction générale, les managers, les salariés, les syndicats. En France, nous avons ainsi pu signer des accords sociaux innovants. Mais s'ils paraissent très novateurs, ils ne reposent pas pour autant sur de l'autogestion, mais sur de la confiance à partir d'un objectif partagé.

Cela explique-t-il votre place de premier employeur aux Etats-Unis ?

C'est une heureuse surprise mais pas un hasard. Le bien-être au travail, la symétrie des attentions, les collaborateurs traités avec les mêmes égards que des clients, tout cela forme un corpus théorique qui a donné lieu, chez Michelin, à de formidables applications pratiques. Voilà qui explique notre remontée spectaculaire dans le classement Forbes.

Mais le numérique ne risque-t-il pas de bousculer ce bel ordonnancement ?

Non, car notre démarche responsabilisante prépare le terrain pour le digital. Ce dernier, en accélérant la donne, fait comprendre que, comme au rugby, l'important réside davantage dans la façon de faire la passe que de marquer l'essai. L'organisation hiérarchique qui ne saisit pas cela risque, à terme, de ne plus pouvoir fonctionner.

Vous avez préparé votre succession avec ce même souci d'anticipation...

J'y ai pensé dès le jour où l'on m'a demandé d'être numéro un. Préparer une succession, c'est éviter le risque de chaos dans un moment aussi sensible que celui d'une transformation culturelle. Je connais Florent Menegaux *[qui lui succédera en mai 2019, NDLR]* depuis longtemps. Nous cohabitons et travaillons ensemble en très grande confiance.

Quel conseil donneriez-vous à un nouveau patron en termes d'équilibre et de valeurs ?

Chacun a son équation. Je ne crois pas au mythe de la déconnexion, il est impossible de s'extraire de l'entreprise avec laquelle on vit nuit et jour. En revanche, la sagesse réside dans la délégation et la responsabilisation. Tout ce que fait ou dit un numéro un est observé, c'est pourquoi je prône la constance et la capacité à savoir garder les pieds



Ludovic Combe

Comment il se ressource

« La natation me fait un bien fou ! La lecture aussi. Je me passionne pour l'histoire et la politique internationale : la guerre des Six-Jours, la question du Moyen-Orient... Mon père, diplomate en Egypte notamment, m'a transmis cette passion pour les grands sujets géopolitiques. »

sur terre. Autre conseil : éviter cette propension à faire croire que tout vient de vous. A des groupes d'étudiants, j'explique combien il est important de ne pas passer à côté de ses convictions. Ainsi, en fin de carrière, ils pourront se regarder dans la glace.

En définitive, quel est le rôle principal d'un numéro un aujourd'hui ?

Il reste celui d'un chef d'orchestre. Et dans une entreprise responsabilisante, ce rôle s'accentue : donner du sens, définir la raison d'être de l'entreprise et la partager, vérifier la pertinence des grandes orientations qui en découlent... Le numéro un est garant d'une absolue cohérence. Autre point : la gestion des personnes. Il lui revient de savoir les motiver et de répondre à une soif croissante d'autonomie, que j'observe d'ailleurs chez les jeunes générations, mais aussi les autres. C'est une des grandes clés pour retenir les talents. Les entreprises, qui n'apparaissent pas comme des havres d'accueil, doivent se dépêcher de le comprendre. ■



LU POUR VOUS

Les 4 idées à retenir de...

« Cultiver l'engagement de vos équipes »

Stéphane Simard
(Gereso édition)

Mon employeur s'intéresse-t-il vraiment à qui je suis ?
« Si je ne reviens pas travailler demain, cela fera-t-il une différence pour quelqu'un ? » Ce sont deux des dix questions sélectionnées par Stéphane Simard, conseiller en ressources humaines, dont tout manager devrait avoir conscience pour mieux cultiver l'engagement de ses collaborateurs.

● Une relation plus humaine

La clé ? D'abord savoir faire preuve de transparence et de sincérité. En d'autres termes, il s'agit de se montrer plus humain dans sa relation avec ses collaborateurs, qui apprécient davantage un manager vulnérable qu'un manager invincible.

● Effet du mimétisme

Partager des moments avec ses collaborateurs en ayant le courage de porter fièrement ses couleurs. L'effort paie toujours. Il est nettement visible par les autres et en poussera plus d'un à faire de même...

● Tirer des leçons de la jeunesse

Le dynamisme qui va généralement de pair avec la jeunesse n'est pas un mythe. Il s'applique partout et tout particulièrement aujourd'hui au travail. Les jeunes ne font plus semblant. Ils sont plus vite et deviennent précieusement. Pas question de le perdre, encore moins pendant les heures de travail. Tous se rendent compte que le bonheur au travail prime et qu'il devient une source d'engagement. S'ils ne trouvent pas leur compte, ils iront voir ailleurs.

● Le leadership pour développer

Selon l'écrivaine américaine Maya Angelou, « les gens oublieront ce que vous avez dit ou fait, mais ils n'oublieront jamais comment vous les avez fait se sentir ». Le leadership ne consiste pas à diriger les choses mais à développer et faire grandir des personnes. Pour susciter leur engagement, les salariés doivent sentir que le manager a confiance en eux. A lui donc de les traiter comme des adultes responsables. Car finalement, c'est bien ce qu'elles sont. Alors pourquoi demander à un collaborateur de justifier un retard de cinq minutes, alors qu'on lui confie la lourde tâche de gérer un matériel technique et qui vaut cher ? Confier une tâche à quelqu'un, c'est lui faire confiance et le rendre plus responsable. — Camille Marchais



La rubrique « Ils ont bougé » présente dans ce numéro, qui rend compte des principaux mouvements à l'intérieur de chaque grande fonction de l'entreprise, nous a été fournie par notre partenaire **Nomination.fr**, le service de veille et d'information sur les décideurs.

LES ECHOS FORMATION

→ QUELLES TECHNOLOGIES POUR SE TRANSFORMER ET INNOVER SUR VOTRE MARCHÉ ?

Api, Blockchain, Chatbots, IoT, Réalité augmentée, IA... et leurs projections business.

lesechos-formation.fr/technologies-innovet.htm
Un service proposé par Les Echos Solutions