



Chaire Futurs de l'industrie et du travail de Mines – Paris Sciences et Lettres

Avec nos partenaires



Séminaire Les attentes des jeunes au travail

FABERNOVEL : LA TALENT COMPANY, UN MODÈLE ALTERNATIF À LA TECH COMPANY

par

Stéphane DISTINGUIN
Fondateur et PDG de Fabernovel

Séance du 13 mars 2023

Compte-rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

La FrenchTech existe. Elle brille même, si on compte ses licornes et ses levées de fonds. Pour autant, si nous avons toujours plus d'idées que de pétrole (comme disait le slogan des années 1970), nous n'avons toujours pas de Google français. Les jeunes qui arrivent sur le marché du travail ont à peu près l'âge de Google : 24 ans ! Comment attirer cette nouvelle génération d'employés qui n'a d'yeux que pour les Tech Companies, en dépassant le "*small is beautiful*" auquel nous semblons condamnés ? Depuis 2003, Fabernovel tente d'être la meilleure "école pratique" de la FrenchTech en développant un modèle de *Talent Company*.

Ont participé : Valérie Bara (Renault), Fanny Barbier (Entreprise et personnel), Jean-Pierre Bouchez (Paris Saclay), Élisabeth Bourguinat (Chaire FIT²), Florent Buisson (Randstad), Alain Cadix (Académie des technologies), Suzy Canivenc (Chaire FIT²), Linda Constans Lesné (Orange), Frédéric d'Arrentières (Renault), Melisa Dagsan (Orange), Antoine de Vaugelas (consultant indépendant), Claire de Colombel (KEA), Valérie Édery (Fabernovel), Valentine Georget (Université Côte d'Azur), Michel Lallement (CNAM), François Levert (Michelin), Manuelle Malot (EDHEC), Bénédicte Ménard (Renault), Louise Patesson (Université Catholique de Louvain), Joseph Puzo (Axon' Cable), Christelle Rigollier (Cabinet Alchibiz), Valentin Silvestre (Renault), Érell Thevenon (2ies - Institut pour l'innovation économique et sociale), Thierry Weil (Chaire FIT²).

EXPOSÉ de Stéphane DISTINGUIN

Pendant les premières années de Fabernovel, nous avons été “une startup parmi les startup”, puis nous avons commencé à prendre du recul sur certains aspects de notre fonctionnement qui, jusqu’alors, avaient la force de l’évidence. Nous avons alors mené une réflexion sur un nouveau modèle susceptible de nous assurer un avantage compétitif pour continuer à attirer la population de jeunes recrues que nous sommes toujours ravis d’accueillir. C’est à partir de ce cheminement que je vais vous proposer quelques pistes sur la façon de répondre aux nouvelles attentes des salariés.

La création de Fabernovel

C’est à l’été 2003 que Fabernovel a vu le jour. À partir de mon expérience dans le conseil et dans le capital risque, j’ai eu envie de créer une “entreprise de capacité”, c’est-à-dire une société qui ne vendrait pas de produits elle-même, mais réunirait les compétences et les bonnes volontés lui permettant d’innover, de réaliser des “premières”, de répondre aux défis de ses clients.

C’est ce veut traduire le nom Fabernovel : en latin de cuisine, « *celui qui fabrique le nouveau* ». Le choix du latin plutôt que de l’anglais illustre notre volonté de nous ancrer dans notre territoire, conçu comme un bassin d’emploi et de recrutement, mais aussi comme le lieu où nous pourrions nous frotter à des industriels et exercer auprès d’eux une activité de conseil, ou encore accompagner des startups pour les aider à créer de nouveaux produits et services. Nous nous concevions comme une agence, au sens où l’on parle de *web agencies*, d’agences de communication, d’agences de publicité, qui aurait aussi les compétences techniques d’une SSII (société de services en ingénierie informatique, parfois appelée aujourd’hui entreprise de services numériques).

Dans ces années-là, nous avons déposé une marque pour la notion d’*excubateur*, définie comme l’inverse d’un incubateur : au lieu d’aller chercher à l’extérieur des projets à réchauffer sous nos ailes, nous voulions concevoir nous-mêmes des projets puis les mettre en orbite. Par exemple, après avoir travaillé sur la dématérialisation des tickets de transports en commun, nous avons utilisé la même technologie pour des billets de spectacles ou d’événements sportifs, ce qui a donné lieu à la création d’une startup, Digitick, devenue aujourd’hui leader de la billetterie dématérialisée.

« *Penser et agir comme les startups* »

Pendant ces premières années, notre *motto* a été *Penser et agir comme les startups*. Bien que n’étant pas une startup technologique nous-mêmes, nous en avons certains des attributs, qu’il s’agisse de notre localisation dans le quartier du Sentier, de notre pratique de partage des locaux, ou encore de notre contribution à la construction d’un écosystème local, le Silicon Sentier, dont je suis devenu président. C’est dans ce cadre que nous avons inventé, à travers La Cantine, le premier espace de coworking en Europe. Comme une startup technologique, nous jonglions avec les titres, les fonctions et les parcours autour de la notion d’autonomie, très présente chez Fabernovel dès l’origine. Je répétais à qui voulait l’entendre « *Dans le métier de conseil en innovation, nous avons la chance extraordinaire de pouvoir être jeunes et d’avoir raison.* » Cinq années auparavant, le PDG de General Electric, Jack Welch, avait

demandé à ses stagiaires de se charger de former les managers du Groupe à l'innovation numérique.

Pour attirer les compétences, nous insistions beaucoup sur cette autonomie laissée à chacun de nos collaborateurs mais aussi sur la responsabilité qui leur incombait. Tout le monde avait voix au chapitre lors des réunions, y compris les plus jeunes ou les stagiaires, mais c'était à la fois un droit et une obligation.

D'ailleurs, la majorité des centaines ou milliers de personnes qui ont fréquenté Fabernovel pendant ces vingt années se sont ensuite lancées dans l'entrepreneuriat ou ont participé à des projets entrepreneuriaux, plutôt que de rejoindre la concurrence ou un grand groupe. C'est un motif de fierté pour nous que d'avoir été, en quelque sorte, "l'école pratique de la French Tech".

Depuis toujours, le conseil constitue une sorte de troisième cycle pour les étudiants qui ne savent pas dans quelle carrière se lancer. La promesse de Fabernovel, faute de pouvoir leur offrir des rémunérations aussi élevées qu'ailleurs, était de leur permettre de découvrir les différentes facettes de l'entrepreneuriat et de leur faciliter ainsi, ultérieurement, la création éventuelle de leur propre entreprise. Comme nous étions, nous-mêmes, dans une période de prototypage, nous avions la possibilité de leur proposer quelque chose de différent de ce qu'ils pouvaient trouver chez nos concurrents : une véritable aventure, avec beaucoup de formation à la clé. Le fait qu'ils acceptent de travailler chez nous pour une rémunération plus faible qu'ailleurs démontrait l'intérêt de notre modèle.

Focalisation sur le conseil

À l'époque, nous faisons de notre jeunesse et de notre petite taille une force mais, naturellement, nous n'avons pas tardé à nous faire rattraper par la patrouille. Il y a déjà une dizaine d'années que nous réfléchissons à nos problèmes de rentabilité et de croissance, et à la normalisation de notre modèle. Le conseil aux entreprises et l'investissement en capital relèvent de deux modèles économiques très différents, l'un ancien et éprouvé, l'autre plus incertain et long à mettre en place, et a fortiori à industrialiser. Or, les personnes présentes au sein de Fabernovel depuis des années exprimaient le souhait, justifié, de voir leurs salaires progresser. Par ailleurs, le besoin se faisait sentir de recruter des collaborateurs qui, quoique moins jeunes, pouvaient aussi avoir raison. Tout cela supposait d'accroître la rentabilité de l'entreprise.

Nous avons décidé de faire passer au second plan l'activité de création de startups, même si elle n'a pas disparu et si nous conservons, dans ce domaine, une expérience et des références à faire valoir, et de privilégier désormais le conseil et le service.

Cette décision a coïncidé avec l'émergence de la French Tech, un mouvement auquel nous avons activement contribué. Ayant assisté à la réunion au cours de laquelle ce label a été adopté ainsi qu'aux assemblées de préfiguration, j'ai estimé que le moment était venu de passer la main sur mes différents mandats au sein de Silicon Sentier et de Cap Digital, et de confier à d'autres le soin de développer l'écosystème startups.

L'accélération par la croissance externe

Pour affirmer notre nouvelle stratégie et accélérer la transformation de Fabernovel, nous avons procédé à plusieurs acquisitions. En retour, celles-ci nous ont permis d'accéder à des éléments culturels et à des compétences qui nous manquaient.

Alors que nous étions spécialisés dans le conseil en conception, en design, en stratégie, nous avons intégré progressivement le reste de la chaîne de valeur, en recrutant des développeurs et des ingénieurs, puis des personnes capables de comprendre les enjeux liés à ces innovations et à ces nouvelles technologies et de les diffuser, ou encore des spécialistes de marketing pour susciter des usages pour les nouveaux produits de nos clients et accroître le trafic sur leurs sites. L'une des plus grosses sociétés que nous avons rachetées comprenait une cinquantaine de salariés, notamment des développeurs et ingénieurs disposant de technologies très pointues pour le développement d'applications web.

Après avoir agrégé beaucoup d'acteurs, nous avons décidé de rejoindre un groupe bien plus grand que le nôtre, EY Consulting.

La nécessité d'inventer un nouveau modèle

Les équipes entretiennent un rapport très ambivalent à la croissance. D'un côté, celle-ci permet de leur offrir des perspectives intéressantes, avec des projets de plus grande ampleur et des salaires plus élevés. De l'autre, bon nombre des collaborateurs de Fabernovel étaient très attachés à la petite taille de l'entreprise et à sa dimension familiale.

La croissance soulève aussi la question de la différenciation. Quand on est petit et débutant, il est relativement facile de convaincre que l'on est innovant. De fait, nos clients nous faisaient davantage confiance qu'à des concurrents plus expérimentés pour réaliser des choses que personne n'avait tentées auparavant. Ce n'était pas toujours facile à gérer sur le plan économique, mais c'était flatteur. Avec la croissance et l'ancienneté, que devenait notre différenciation ?

Nous nous sommes attelés à la conception d'un nouveau modèle, qui ne reposerait plus sur notre jeunesse et notre absence d'idées préconçues mais, au contraire, sur notre expérience, notre maturité et notre longueur d'avance.

Parler de talents plutôt que de technologie

Nous avons baptisé ce modèle *Talent Company*, par opposition à *Tech Company*.

Au moment où nous avons lancé ce nouveau concept, les GAFAM étaient en pleine gloire. Tel le joueur de flûte de Hamelin, ils attiraient les jeunes talents du monde entier et on pouvait craindre de ne plus jamais revoir ces derniers. Même un jeune ingénieur ou programmeur désireux de revenir en France et de contribuer à la French Tech savait qu'il ne trouverait ici aucune entreprise où mettre en application ce qu'il avait appris chez Google. La situation de domination absolue des GAFAM est en train d'évoluer avec, notamment, la faillite de la Silicon Valley Bank et les résultats en forte baisse annoncés par Google, Meta (Facebook) et Apple, ce qui n'était pas arrivé depuis les années 2000, mais notre business initial, la transformation numérique (même si nous ne l'appelions pas ainsi), est désormais devenu un "océan rouge", pour reprendre le concept développé par W. Chan Kim et Renée Mauborgne.

Tout le monde, aujourd'hui, s'occupe de transformation numérique : les cabinets de conseil, les SSII, et même les grands du CAC40, chacun dotés de sa *digital factory*. Cette activité ne peut donc plus faire la différence.

Si nous avons mis la notion de talent au centre de notre nouveau modèle, c'est aussi pour répondre à ce "floutage" croissant des spécialités entre agences concurrentes : Accenture, à force d'acquisitions, est devenue une agence de publicité et un cabinet de conseil en stratégie, tandis que Publicis rachetait des SSII. De même, nous nous sommes éloignés de notre profil initial, pour nous livrer à toutes sortes d'autres activités.

Le choix du modèle de Talent Company est également lié au fait que, au bout de vingt ans, nous ne pouvions plus nous prévaloir de la fraîcheur des startups. Je suis toujours très heureux quand des entrepreneurs m'expliquent que cela fait longtemps qu'ils observent ce que nous faisons et qu'ils se sont inspirés de notre exemple. Nous devons en prendre acte...

Des talents, du talent

Depuis quelques années déjà, le mot *talents* s'est imposé de préférence à l'expression *ressources humaines*. On dit « attirer les talents », « retenir les talents ». C'est un terme plus valorisant, pour les intéressés, que *ressources humaines* ou *personnel*, et plus facile à employer que *capital humain*.

Pour ma part, je le trouve un peu flageolet. C'est pourquoi le concept de Talent Company repose moins sur la volonté de mettre les personnes au centre de l'entreprise pour cultiver leurs talents (comme dans une école Montessori ?), que sur l'idée de réunir des connaissances et des compétences afin de les partager entre l'organisation, ses collaborateurs et ses clients.

Au passage, j'aime à souligner que, chez les Athéniens, le mot *talent* désignait une unité de poids et donc, par définition, quelque chose de fongible. Encore aujourd'hui, chez les Anglo-Saxons, c'est un mot invariable et donc indénombrable, tout comme *furniture*. En français, au contraire, nous avons donné au mot *talent* un sens étroitement lié à l'individualité, en sorte que nous parlons moins souvent de *talent* au singulier que de *talents* au pluriel.

Une Talent Company, à mon sens, est une entreprise qui met ses connaissances et ses compétences, incarnées par des personnes motivées et créatives, au service de ses clients, mais aussi d'une exigence qui ne cesse de monter en puissance, celle de la responsabilité environnementale et sociale (domaine dans lequel les Tech Companies sont loin d'avoir fait leurs preuves...).

Offrir aux salariés de nouveaux parcours

Ce changement de modèle est également né d'un certain nombre de constats opérés dès avant la crise du Covid, et surtout depuis.

La relation employeur / employé a évolué de façon très rapide en trois ou quatre ans. Les entreprises, en concurrence pour le recrutement, ne cessent d'offrir à leurs salariés de nouveaux avantages : télétravail, équipements pour le domicile, augmentations destinées à compenser l'inflation, semaine de quatre jours, etc. Pour attirer les nouvelles recrues, on a même inventé des primes de cooptation, dont certains effets de bord sont un peu ennuyeux.

D'un autre côté, l'avènement de ChatGPT pose la question du devenir de certaines compétences humaines face à des algorithmes permettant d'automatiser un nombre croissant de tâches.

Le moment ne serait-il pas venu de réviser certains principes du contrat de travail ? Il y a quelques années a été introduite la notion de rupture conventionnelle, qui permet de se séparer d'un salarié par consentement mutuel et, pour l'ex-salarié, de percevoir les allocations chômage, sans que quiconque ait besoin de mentir ou de maquiller les véritables raisons du licenciement. Ne pourrait-on faire un pas de plus et fixer d'avance un terme au contrat, en précisant au salarié ce qu'il peut attendre pendant la période de son engagement et à l'issue de celle-ci ?

De façon surprenante, ce type de contrat existe déjà dans le service public, sous la forme de CDD liés à des missions précises. Pourquoi ne pas l'envisager dans le privé, du moins pour des secteurs où l'offre est abondante et où il est donc facile de passer d'un emploi à l'autre ? On pourrait imaginer, par exemple, des contrats de 30 ou 42 mois, avec une promesse du type : « *Outre votre salaire, vous percevrez à la fin de votre contrat une prime que vous pourrez investir soit dans le projet que vous aurez développé, soit dans la qualification des compétences acquises, soit dans un diplôme universitaire, ou encore dans un voyage ou tout autre projet.* »

À mon sens, ce type de contrat permettrait d'attirer les talents en leur offrant des parcours plus clairs. Ce serait aussi l'occasion d'élaborer des outils permettant de valoriser l'expérience acquise sous la forme d'un "portfolio" comme en présentent les designers, dans lesquels leurs parcours pourraient être structurés en trois grandes catégories : expert, entrepreneur et manager.

De notre côté, ce type de contrat nous permettrait de planifier les départs et de mieux piloter nos activités du point de vue financier et comptable. De plus, le concept de Talent Company et le réaménagement des contrats de travail selon le modèle que je viens de suggérer ouvriraient de nouvelles perspectives sur la revalorisation du rôle de manager, qui me semble indispensable : je ne crois pas à la possibilité d'une organisation du travail hybride sans management.

DÉBAT

Manager dans des organisations horizontales

Un intervenant : *Vous évoquez la nécessité de revaloriser les managers, mais quel rôle peuvent-ils jouer dans des organisations de plus en plus horizontales ?*

Stéphane Distinguin : Une entreprise qui a beaucoup grandi, comme la nôtre, ne peut plus fonctionner de la même façon que quand elle était encore familiale. Le manager est là pour animer son équipe et la responsabiliser. C'est d'autant plus vrai qu'actuellement, les entreprises ne cessent d'accorder à leurs employés de nouveaux avantages et que, paradoxalement, on peut s'interroger sur l'évolution de la productivité. Le rôle du manager est de rappeler la norme, quitte à ce que l'on puisse s'en affranchir à certains moments, mais en sachant où cette norme se trouve.

Il doit également jouer un rôle de synchronisation dans des organisations qui, avec le travail hybride, ont tendance à se désynchroniser complètement, ce qui crée de la difficulté et de la pénibilité alors que le télétravail était censé améliorer les conditions de travail.

J'observe que ceux qui viennent le plus assidûment dans les bureaux le lundi ou le vendredi sont les plus jeunes. Cette nouvelle génération a besoin d'apprendre, a fortiori si elle doit se retrouver en concurrence avec ChatGPT et, pour cela, de s'insérer dans le modèle en s'appuyant sur les managers.

Des exemples de portfolios

Int. : *Il y a quelques années, déjà, vous m'aviez parlé de cette proposition de recruter des personnes pour trois ans environ, avec une promesse de bonus à la sortie pour les aider à préparer l'expérience suivante. Pouvez-vous donner des exemples de quelques réussites qui auraient été improbables dans une autre structure que la vôtre ?*

Stéphane Distinguin : Nous avons accompagné un très grand nombre de collaborateurs dans la création de leurs entreprises, parfois en tant qu'investisseur et, le plus souvent, en les conseillant, en les présentant à des tiers, ou encore en faisant appel à eux pour des projets.

Bien sûr, nous ne pouvons pas promettre à tout le monde de devenir entrepreneur. Nous formons aussi des personnes qui apporteront leur concours à des projets entrepreneuriaux, notamment des designers ou des développeurs aspirant plutôt à un accomplissement dans le domaine technique. Enfin, certains s'avèrent avoir l'étoffe de managers qui pourront faire vivre notre modèle.

Notre marque de fabrique, depuis toujours, c'est d'être des *enablers*. Souvent, d'ailleurs, ce sont des partenaires qui font notre promotion : « *Tu devrais aller travailler chez Fabernovel, ils font des trucs intéressants* ».

Ce genre de recommandation vaut aussi pour les stages de 3^{ème}, sur lesquels nous investissons énormément. Des clients, des collègues, des copains nous confient leurs enfants : « *Je ne comprends pas bien ce que tu fais, mais ça a l'air sympa, je te confierais bien mon gamin.* » Parfois aussi, ce sont des collègues de ZEP qui nous demandent d'accueillir des adolescents en stage.

En quête de parité

Int. : *Observez-vous des différences dans les choix opérés par les hommes et par les femmes à l'issue de leur passage chez vous ?*

Stéphane Distinguin : Le thème de la parité et du leadership féminin est un sujet sur lequel je butte depuis vingt ans. Je suis convaincu que les meilleurs éléments que j'ai vu passer chez Fabernovel étaient des femmes et, pourtant, mon comité exécutif n'est toujours pas paritaire. Pire, parmi les entrepreneurs que nous avons contribué à faire naître, les hommes sont beaucoup plus nombreux que les femmes. Je le regrette, mais je ne sais pas comment l'expliquer.

Le rôle des diplômes dans une Talent Company

Int. : *Pour rejoindre une Talent Company, la possession d'un diplôme est-elle requise ? Recrutez-vous exclusivement des Bac+5 ou pouvez-vous également accueillir des Bac+3, voire des Bac+2 ?*

Stéphane Distinguin : Dans nos débuts, nous avons embauché des quantités de diplômés de Polytechnique, de l'ENA, de HEC. C'était important pour nous de montrer qu'à défaut d'autres ressources, nous disposions de celle-là. L'une de ces recrues a cependant employé une formule qui m'a fait réfléchir : « *Quand je suis arrivé chez Fabernovel, cela m'a rappelé mon collègue privé* ».

J'ai pris conscience que cela ne me convenait pas et décidé de lancer une opération de recrutement en aveugle complet. Nous ne disposions pas des CV des candidats. Ils devaient seulement nous présenter leur projet, quel qu'il soit. Cette expérience a donné lieu à deux excellents recrutements mais, bien qu'elle ait été concluante, je dois reconnaître que nous n'avons pas réussi à maintenir cet effort, ce que je regrette.

Aujourd'hui, nous procédons à des recrutements beaucoup plus larges, avec des personnes issues d'écoles beaucoup plus variées.

Nous avons longtemps évité de faire la distinction, dans nos équipes, entre les personnes de niveau Bac+4 ou Bac+5 et les personnes de niveau Bac+2 ou Bac+3, qui assurent plutôt le côté opérationnel et support..

Les stages de 3^{ème}

Int. : *Comment accompagnez-vous les stagiaires de 3^{ème} ?*

Stéphane Distinguin : Nous essayons de constituer des groupes de stagiaires, car c'est plus agréable pour eux que de venir en individuel, et nous leur fournissons leur équipement : un ordinateur (de façon à éviter les différences entre ceux qui en ont un à la maison, voire qui arrivent avec un ordinateur portable, et les autres), mais aussi une adresse électronique Fabernovel et un compte Slack Fabernovel également. Puis nous leur faisons découvrir toutes les fonctions de l'entreprise : ils passent une demi-journée à coder, puis se font expliquer les métiers du marketing numérique, de la conception stratégique, le travail de la direction financière ou celui de la direction juridique. C'est une sorte de grand "carrefour des métiers".

Enfin, nous accordons beaucoup d'importance à la rédaction du rapport de stage. Nous leur fournissons des supports qui leur permettent, chaque soir, d'avancer dans l'écriture, en échangeant éventuellement des éléments entre eux.

Int. : *Quel est l'enjeu, pour vous, de consacrer du temps et de l'énergie à ces stagiaires ?*

Stéphane Distinguin : Il n'est pas si fréquent d'avoir l'opportunité de se faire plaisir tout en se rendant utile... Quand un client me dit « *J'aime bien ta boîte, est-ce que tu accueillerais ma fille ou mon fils en stage de 3^{ème} ?* », c'est un gage de confiance, et celle-ci ne doit pas être déçue ! De temps en temps, cela donne lieu à de belles rencontres, comme celle de ce gamin qui est venu, tout seul, sonner à notre porte, avec son CV à la main. S'il y a bien quelque chose qui résonne avec l'ambition d'une Talent Company, c'est cet investissement dans les stages de 3^{ème}.

Int. : *Peut-être pourriez-vous vous inspirer de l'expérience de Joseph Puzo, qui accueille des classes entières de 3^{ème} dans son entreprise.*

Joseph Puzo : Depuis vingt ans environ, j'accueille chaque année une classe de 3^{ème} avec ses professeurs. Actuellement, nous recevons des élèves de trois collèges différents, soit 60 personnes, ce qui représente un peu le maximum pour nous.

Au cours de la semaine, les élèves découvrent sept métiers différents. Ils interviewent les salariés, apprennent à téléphoner en anglais à nos filiales étrangères, ou encore à programmer

un Arduino¹. Le vendredi après-midi, ils présentent ce qu'ils ont appris à un auditoire de 200 adultes.

Pour mon entreprise, il s'agit, tout simplement, d'une méthode de recrutement. Les professeurs encouragent les élèves à venir en stage chez nous, en leur expliquant qu'Axon'Cable est une entreprise formidable. Plus tard, quand ils ont terminé leurs études, certains postulent et, lorsqu'on leur demande pourquoi, ils répondent « *J'ai fait mon stage de 3^{ème} chez vous et cela m'a plu* ».

Les attentes des jeunes

Int. : *Qu'est-ce qui, selon vous, attire les jeunes dans votre entreprise et les motive pour y rester ?*

Stéphane Distinguin : Avant tout, ils viennent pour l'équipe de Fabernovel. Sans doute aussi identifient-ils, dans notre mission ou notre raison d'être, des éléments correspondant à leurs aspirations profondes.

Int. : *Qu'est-ce qui leur donne envie de partir ? Une forme de lassitude, ou l'attrait de l'extérieur ?*

Stéphane Distinguin : Votre question me rappelle la chanson de Michel Jonasz, « *Dites-moi qu'elle est partie pour un autre que moi, mais pas à cause de moi* ». J'espère qu'ils partent parce qu'ils trouvent mieux ailleurs, et je suis heureux pour eux si c'est le cas.

Int. : *Le modèle que vous défendez est centré sur le développement des compétences et l'employabilité. Vous semble-t-il transférable à des entreprises d'autres secteurs ?*

Stéphane Distinguin : Beaucoup d'entre nous sont en concurrence pour recruter les mêmes profils. Le nouveau type de contrat que je propose, avec un rapport au temps différent, la resynchronisation des organisations et la revalorisation du rôle des managers, me semble pouvoir intéresser bien au-delà du cas particulier de Fabernovel. De même que les baux d'entreprises 3-6-9 ne correspondent plus à rien, j'estime que le contrat de travail classique n'a plus beaucoup de sens, chez nous comme dans d'autres secteurs.

¹ Petite carte électronique programmable accompagnée d'un logiciel multiplateforme qui permet de créer facilement des systèmes électroniques.