



---

---

---

---

---

---



# Recrutement et Fidélisation

**Benchmark sectoriel  
du Taux d'Échec du Processus d'Embauche © (TEPE)  
2017,  
portant sur l'expérience salariés en phase de**

*Améliorer sa **COMPÉTITIVITÉ**,  
c'est d'abord ne pas dégrader l'expérience salarié dès son recrutement*



**WillBe Group intervient auprès de grands Groupes, de PME innovantes et d'acteurs du digital au service de leurs développements stratégiques et leurs transformations complexes**

| <b>PARIS</b>               | <b>GENÈVE</b>             | <b>BRUXELLES</b>          |
|----------------------------|---------------------------|---------------------------|
| 22, rue de l'Arcade, 75008 | Rue de l'Athénée 40, 1206 | 209A, avenue Louise, 1050 |
| T. +33 (0)1 42 33 13 33    | T. +41 (0)22 588 65 30    | T. +32 (0)26 27 55 70     |

- **Editorial introductif**
- **Pourquoi une évaluation du processus de recrutement ?**
- **Pilotage du Taux d'Échec du Processus d'Embauche**
- **Évolution sectorielle du TEPE sur les années 2014 / 2015**
- **Variation du TEPE sur l'ensemble des secteurs sur la période 2014 / 2015**
- **Classements sectoriels sur la base des indicateurs socioéconomiques**
- **Évolution du TEPE par taille d'entreprise sur les années 2014 / 2015**
- **Démarche type d'évaluation du processus de recrutement**
- **Présentation institutionnelle du cabinet**

## Éditorial par l'auteur de l'étude

*L'expérience salariés, une symétrie de l'expérience clients réussie !*



**Victor Waknine**

Président-Fondateur  
de Mozart Consulting

*Expert – Associé  
« Capital Humain &  
Stratégies »  
chez WillBe Group*

**18,2 %** des CDI ne sont pas confirmés à l'issue de la période d'embauche et près de 2 fois sur 3, à l'initiative du collaborateur.

Le macrosecteur des **Services** est le moins efficace avec un taux d'échec de **19,5%**

La situation s'aggrave dans les secteurs **Construction** et **Transport & Logistique**

### **CES CHIFFRES NOUS INTERPELLENT À PLUSIEURS TITRES :**

Le processus de recrutement est **globalement défaillant**. Il interroge les DRH et les cabinets de conseil en recrutement sur un état d'esprit bousculé par **l'urgence** et des décisions parfois hâtives.

Que faut-il penser des méthodes de recrutement, souvent synonymes de **parcours du combattant** pour le candidat ?

Les entreprises **s'épuisent** à recruter pour ne pas garder leurs candidats, pensant à tort que cette courte période d'essai ne représente pas un coût important. C'est vite oublier les **coûts cachés** qui sont du même ordre d'importance, voire davantage.

Le **Taux d'Échec** du **Processus d'Embauche** (TEPE) représente, sur la base du salaire médian, **50 à 100k€ par échec**, suivant le profil du candidat, sans compter la **démobilisation** tacite du reste des salariés

en poste et l'impact sur le retard des projets engagés.

Le processus de recrutement moyen non abouti représente, à lui seul, **4,31% de la masse salariale, avec des délais d'exécution pouvant atteindre une année.**

Les pistes d'amélioration du TEPE passent d'abord par un **audit socio-organisationnel** sur le processus complet, allant des raisons de la démission aux phases de définition de poste, d'intégration et de suivi des nouvelles recrues.

L'efficacité du recrutement est à ce prix, pour faire en sorte que « ***l'Engagement d'un salarié soit le recrutement d'un collaborateur Engagé pour une relation clients durable*** ».

# Pourquoi une évaluation du processus de recrutement et de fidélisation ?

L'évaluation du processus d'embauche s'inscrit dans une démarche **d'amélioration continue** visant la clarification de la triple rencontre entre **l'entreprise, le candidat et les intermédiaires**.

C'est **l'assurance** pour chacun de bénéficier d'une information objective sur **l'environnement de l'entreprise**, les **compétences du candidat** et la **pertinence** des pratiques déployées par les **intermédiaires**.



## le **CABINET** de **RECRUTEMENT**

- Anticiper la demande des clients DRH de visibilité de leur performance de recrutement
- Avoir une référence sectorielle annuelle des TEPE et mieux ajuster la recherche, la sélection et la présentation des candidats
- Mesure l'écart entre les compétences et les nécessités du poste
- Afficher une marque "recruteur" versus une marque "employeur" fidélisant les talents



## le **DRH**

- Identifier le niveau de dégradation socio-économique des sorties en période d'essai
- Optimiser la budgétisation et la planification du processus d'embauche dans le cadre d'un tableau de bord de la performance RH
- Identifier et intervenir sur les zone de non-qualité relationnelle



## le **CANDIDAT**

- Distinguer les cabinets de recrutement par un label responsable
- S'assurer d'une meilleure prise en compte de ses compétences et de leur adéquation avec les besoins du poste en disposant d'une information complète et objective



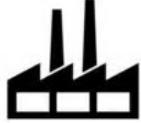
# Pilotage du Taux d'Échec du Processus d'Embauche

En 2015, le Taux d'Échec du Processus d'Embauche TEPE© a représenté 18,2% des embauches en CDI, un coût moyen global (direct et caché) de 50K€ à 100K€ par embauche non aboutie et de 4,31% de la masse salariale totale des entreprises.

**TEPE Global 2017**

**18,2**

En ▼ de 3,7%  
par rapport à  
2016

| <br><b>INDUSTRIE</b>  | <br><b>CONSTRUCTION</b>   | <br><b>TERTIAIRE</b>  |
|--|--|--|
|  <p><b>11,8</b></p> <p>En ▲ de 4,4%<br/>par rapport à<br/>2016</p> |  <p><b>17,9</b></p> <p>En ▲ de 27%<br/>par rapport à<br/>2016</p> |  <p><b>19,5</b></p> <p>En ▼ de 3,5%<br/>par rapport à<br/>2016</p> |

# Evolution sectorielle du Taux d'Échec du Processus d'Embauche© (TEPE) sur les années 2014 / 2015

Le Taux d'Embauche, **TE**, est égal à la somme des entrées en CDI rapportée à l'effectif moyen de la période.

Le Taux de Sorties en Période d'Essai, **TSPE**, est égal au nombre de sorties en période d'essai rapporté à l'effectif moyen de la période.

Le **TEPE** est le rapport TSPE / TE.

| Secteurs Économiques concurrentiels | 2013 |      |      | 2014 |      |      | 2015 |      |      | Variations 2014/2015 (%) |     |      |          |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------------------|-----|------|----------|
|                                     | TSPE | TE   | TEPE | TSPE | TE   | TEPE | TSPE | TE   | TEPE | TSPE                     | TE  | TEPE | TENDANCE |
| INDUSTRIE                           | 0,7  | 5,3  | 13,2 | 0,6  | 5,3  | 11,3 | 0,65 | 5,5  | 11,8 | 8,3                      | 3,7 | 4,4  | ↗        |
| CONSTRUCTION                        | 1,1  | 8,5  | 12,9 | 1    | 7,1  | 14,1 | 1,4  | 7,8  | 17,9 | 40,0                     | 9,9 | 27,0 | ↗↗       |
| SERVICES                            | 2,2  | 10,9 | 20,2 | 2,2  | 10,9 | 20,2 | 2,2  | 11,3 | 19,5 | 0,0                      | 3,7 | -3,5 | ↘        |
| ENSEMBLE                            | 1,8  | 9,6  | 18,8 | 1,8  | 9,5  | 18,9 | 1,8  | 9,9  | 18,2 | 0,0                      | 4,2 | -3,7 | ↘        |



On constate un **TEPE** en baisse sur l'ensemble des secteurs (-3,7%) mis à part les **services** où le TEPE s'améliore de 3,5% entre 2013 et 2014. Malgré cette amélioration, les **Services** restent depuis 2009 le secteur le plus touché par une non maîtrise du processus d'embauche avec un **TEPE de 19,5%**, soit un taux supérieur aux autres macro-secteurs Industrie et Construction. Cette situation est essentiellement due au **faible niveau d'expertise** demandé dans la plupart des recrutements (le Taux d'Embauche en CDI

reste le plus élevé).

A l'inverse, le secteur **Industrie** est le plus épargné par l'échec du recrutement tous secteurs confondus avec un **TEPE de 11,8%**.

Le Taux d'Embauche en CDI (**TE**) reste identique au niveau de 2013

*TSPE : Taux de Sortie en Période d'Essai  
TE : Taux d'Embauche en CDI exprimés en %*

*Sources DARES 2014 et 1<sup>er</sup> trimestre 2015 sur le secteur concurrentiel de 18,3 millions de salariés.*

*L'utilisation ou la reproduction intégrale ou partielle de ce document nécessite le consentement de Will Be Group conformément aux articles L.335-1 et suivants du Code de Propriété intellectuelle.*

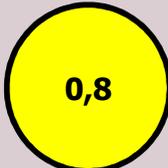
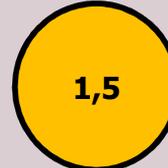
## Classements sectoriels sur le taux d'embauche en CDI

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
|  |  |  |  |  |
| <b>ENTREPRISE<br/>DU SECTEUR NUMERIQUE</b>  | <b>SERVICES AUX<br/>ENTREPRISES</b>   | <b>INFORMATION<br/>COMMUNICATION</b>  | <b>COMMERCE<br/>NON-ALIMENTAIRE</b>   | <b>TRANSPORT<br/>LOGISTIQUE</b>   |
| <b>14,9</b>   | <b>12,9</b>   | <b>10,9</b>   | <b>10,8</b>   | <b>9,1</b>  |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
|  |  |  |  |
| <b>SERVICES A LA<br/>PERSONNE</b>   | <b>AGRO-ALIMENTAIRE</b>  | <b>BANQUE<br/>ASSURANCE</b>   | <b>ENERGIE<br/>ENVIRONNEMENT</b>  |
| <b>7,9</b>  | <b>7,3</b>   | <b>6,8</b>  | <b>6,2</b>  |

- ▶ Les entreprises du secteur privé qui embauchent le plus en 2017 (statistiques 2015) sont donc les **entreprises du secteur numérique**
- ▶ A l'inverse, celles qui embauchent le moins sont celles du secteur de **l'énergie/environnement**

## Classements sectoriels sur le taux de sorties en période d'essai

|   |  |  |   |  |
|---|--|--|---|--|
| <br><b>ENERGIE<br/>ENVIRONNEMENT</b> | <br><b>BANQUE<br/>ASSURANCE</b> | <br><b>SERVICES A LA<br/>PERSONNE</b> | <br><b>INFORMATION<br/>COMMUNICATION</b> | <br><b>TRANSPORT<br/>LOGISTIQUE</b> |
| <br><b>0,4</b>                       | <br><b>0,65</b>                 | <br><b>0,8</b>                        | <br><b>1,5</b>                           | <br><b>1,5</b>                      |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <br><b>AGRO-ALIMENTAIRE</b> | <br><b>ENTREPRISE<br/>DU SECTEUR NUMERIQUE</b> | <br><b>COMMERCE<br/>NON-ALIMENTAIRE</b> | <br><b>SERVICES AUX<br/>ENTREPRISES</b> |
| <br><b>1,6</b>             | <br><b>2,1</b>                               | <br><b>2,3</b>                         | <br><b>2,5</b>                         |

- ▶ Les entreprises du secteur privé qui ciblent au mieux les candidats qu'elles recrutent en 2017 (statistiques 2015) sont donc les entreprises du secteur **énergie/environnement**
- ▶ A l'inverse, celles qui ciblent le moins bien sont celles du secteur des **services aux entreprises**

## Classements sectoriels sur le Taux d'Échec du Processus d'Embauche

|   |  |  |   |   |
|---|--|--|---|---|
| <br><b>ENERGIE<br/>ENVIRONNEMENT</b> | <br><b>BANQUE<br/>ASSURANCE</b> | <br><b>SERVICES A LA<br/>PERSONNE</b> | <br><b>INFORMATION<br/>COMMUNICATION</b> | <br><b>ENTREPRISE<br/>DU SECTEUR NUMERIQUE</b> |
| <br><b>6,9</b>                       | <br><b>11,7</b>                 | <br><b>12,7</b>                       | <br><b>13,8</b>                          | <br><b>14,1</b>                                |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <br><b>TRANSPORT<br/>LOGISTIQUE</b> | <br><b>SERVICES AUX<br/>ENTREPRISES</b> | <br><b>COMMERCE<br/>NON-ALIMENTAIRE</b> | <br><b>AGRO-ALIMENTAIRE</b> |
| <br><b>16,4</b>                    | <br><b>19,5</b>                       | <br><b>21,3</b>                        | <br><b>22,3</b>            |

- ▶ Le processus de recrutement est bien maîtrisé dans le secteur de l'**énergie/environnement** ainsi que dans la **banque/assurance**
- ▶ Le processus de recrutement est à revoir dans les secteurs des **services aux entreprises**, le **commerce non-alimentaire** et dans l'**agroalimentaire**

# Évolution du TEPE sur l'ensemble des secteurs de la période 2014 / 2015

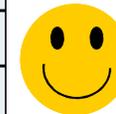
Avec un **TEPE** de **6,9%**, le secteur **Énergie / Environnement** prend la tête du classement en 2015.

Le macrosecteur **SERVICES** enregistre en 2015 et pour la première fois depuis 5 ans une diminution de son TEPE de l'ordre de 3,5% par rapport à 2014.

Forte aggravation du secteur **Construction** avec un TEPE qui plonge à **17,9%**, alors qu'il était **14,1%** en 2014.

A noter que le secteur **Filière Agro-alimentaire** est le dernier du classement avec un **TEPE** de **22,3%**.

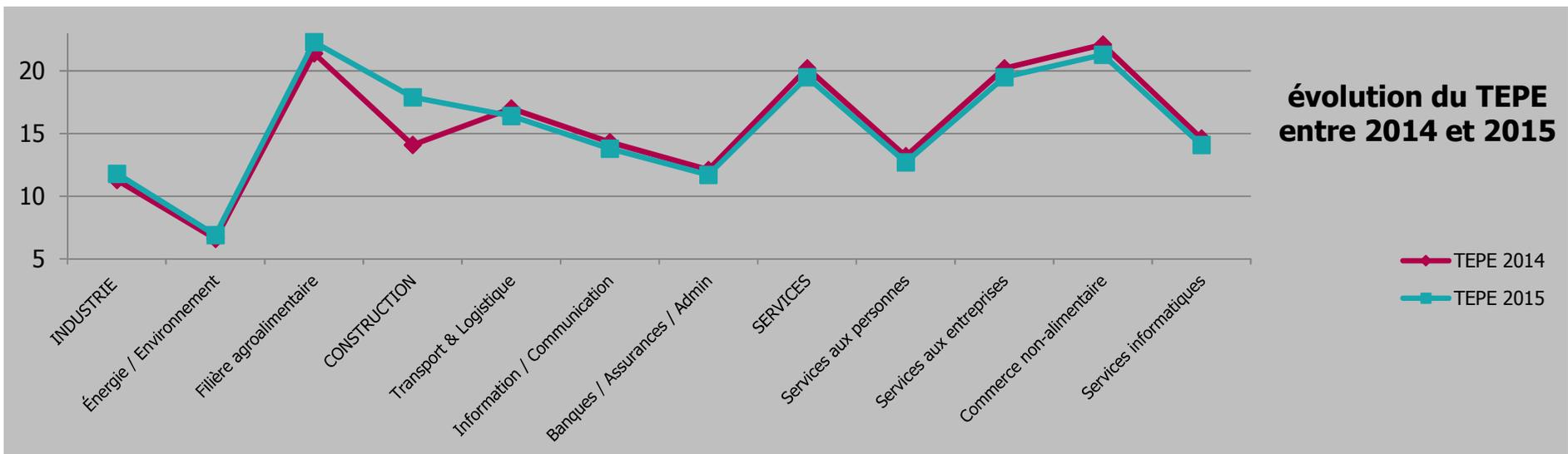
| Secteurs Économiques concurrentiels | 2013 |      |      | 2014 |      |      | 2015 |      |      | Variations 2014/2015 |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|----------------------|
|                                     | TSPE | TE   | TEPE | TSPE | TE   | TEPE | TSPE | TE   | TEPE | Δ                    |
| <b>INDUSTRIE</b>                    | 0,7  | 5,3  | 13,2 | 0,6  | 5,3  | 11,3 | 0,65 | 5,5  | 11,8 | ↗                    |
| Énergie / Environnement             | 0,4  | 5,6  | 7,1  | 0,4  | 6    | 6,6  | 0,4  | 6,2  | 6,9  | ↗                    |
| Filière agroalimentaire             | 1,6  | 7,2  | 22,2 | 1,5  | 7    | 21,4 | 1,6  | 7,3  | 22,3 | ↗                    |
| <b>CONSTRUCTION</b>                 | 1,1  | 8,5  | 12,9 | 1    | 7,1  | 14,1 | 1,4  | 7,8  | 17,9 | ↗↗                   |
| Transport & Logistique              | 1,2  | 8,3  | 14,5 | 1,5  | 8,8  | 17   | 1,5  | 9,1  | 16,4 | ↘                    |
| Information / Communication         | 1,6  | 10,9 | 14,7 | 1,5  | 10,5 | 14,3 | 1,5  | 10,9 | 13,8 | ↘                    |
| Banques / Assurances / Admin        | 0,7  | 5,4  | 13   | 0,8  | 6,6  | 12,1 | 0,8  | 6,8  | 11,7 | ↘                    |
| <b>SERVICES</b>                     | 2,2  | 10,9 | 20,2 | 2,2  | 10,9 | 20,2 | 2,2  | 11,3 | 19,5 | ↘                    |
| Services aux personnes              | 1,2  | 8,3  | 14,5 | 1    | 7,6  | 13,2 | 1    | 7,9  | 12,7 | ↘                    |
| Services aux entreprises            | 2,7  | 13,1 | 20,6 | 2,5  | 12,4 | 20,2 | 2,5  | 12,9 | 19,5 | ↘                    |
| Commerce non-alimentaire            | 2,2  | 9,9  | 22,2 | 2,3  | 10,4 | 22,1 | 2,3  | 10,8 | 21,3 | ↘                    |
| Services informatiques              | 2,2  | 14,3 | 15,4 | 2,1  | 14,4 | 14,6 | 2,1  | 14,9 | 14,1 | ↘                    |



Par rapport à 2014, la plupart des secteurs sont en progrès. Cela s'explique notamment par l'augmentation du taux d'entrée en CDI (**TE**). Au global, le taux d'échec du processus d'embauche **diminue de 3,7%** en moyenne par rapport à 2014



Les taux de sorties en période d'essai (TSPE) restent stables entre 2014 et 2015



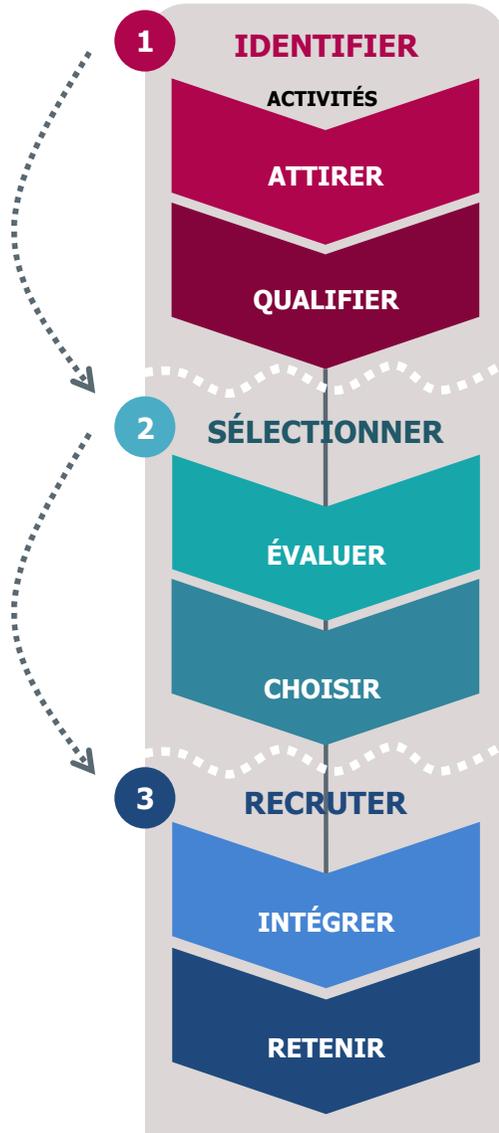
# Analyse du taux d'échec du processus d'embauche selon la taille d'entreprise

| MACRO SECTEUR<br>TAILLE ENTREPRISE  | <br>INDUSTRIE | <br>CONSTRUCTION | <br>TERTIAIRE |
|---|---|---|--|
| <br>De 1 à 9 salariés    | 9,8   | 28  | 18,5   |
| <br>De 10 à 49 salariés  | 16,7  | 9,6   | 20,3   |
| <br>De + de 50 salariés | 9,1   | 9,3   | 18,9   |

- ▶ Globalement, le macrosecteur qui maîtrise le mieux ses recrutements est **l'Industrie**
- ▶ De manière générale, plus la **taille de l'entreprise augmente, plus le processus de recrutement est maîtrisé**
- ▶ Le macrosecteur **Tertiaire** reste le plus vulnérable face à la maîtrise des recrutements

# Démarche type d'évaluation qualitative et quantitative d'un processus intégré de recrutement, d'intégration et de rétention

## PHASES



La démarche d'accompagnement des organisations vise l'amélioration de l'efficacité et de la qualité du processus global du recrutement et de fidélisation.

La performance RH se construit par le pilotage du processus de recrutement, d'intégration et de rétention qui transforme un besoin de compétence en un projet d'investissement en Capital Humain, engagé et motivé, dans lequel l'entreprise comme le collaborateur s'engagent à long terme.



**ET VOUS...**  
**Où en êtes-vous de votre processus de recrutement, intégration et rétention ?**

Niveau de qualité du processus de recrutement/intégration/rétention

- I. Pilotage objectif  
IBET, TEPE, TSPI, TMOC
- II. Référentiel de vigilance managériale pour agir sur la motivation
- III. Cartographie des écarts d'état d'esprit pour adapter l'organisation à la motivation



# Quelques exemples de références de nos équipes en pilotage de l'engagement, de la qualité de vie au travail et de la prévention en santé globale

## BANQUE/ASSURANCE/MUTUELLE/INSTITUTION PREVOYANCE



## SECTEUR PUBLIC & ESS



## SERVICES



## FILIERES INDUSTRIELLES





Acteur **réfèrent** sur les thématiques de **Capital humain**, Mozart Consulting apporte une expertise innovante sur les **stratégies d'engagement des parties prenantes**.



**Performance et transformation**



**Responsabilité Sociale**



**Qualité de vie au travail (QVT)**



**Santé au travail**



## **Victor WAKNINE, Président fondateur**

Ingénieur de formation, Victor Waknine a plus de 25 ans d'expérience de direction d'entreprises à son actif, d'abord chez France Telecom puis au sein du Groupe Matra/Lagardère. En 2004, il crée Mozart Consulting, cabinet dédié à la valorisation et l'engagement du Capital Humain afin de concilier performance « socioéconomique » et qualité de vie au travail. Il est l'inventeur de l'Indice de Bien-Être au Travail (I'IBET©), promoteur de la démarche du Management de la Qualité de Vie au Travail (MQVT©) et édite la plateforme [Social Advisor](#), guide de la marque employeur sur la RSE et la QVT.

# Nos labels, homologations et interventions dans les universités

## Pilotage de la performance socioéconomique



**Charte**  
RELATIONS FOURNISSEUR  
RESPONSABLES Consultant agréé

### CDAF, Médiation Inter-entreprises et Médiation des Marchés publics

- ▶ Mozart Consulting est agréé cabinet Consultant de la Charte des Relations Fournisseur Responsables par Le Ministère de l'Économie, du Redressement Productif et du Numérique.



### Pôle de compétitivité mondial

- ▶ Mozart Consulting a obtenu la labellisation du projet IBET en innovation socio-économique pour les applications de gouvernance, pilotage de la performance et management des risques.

## Interventions en Université



### Université de Technologie de Troyes

- ▶ Initiation à la méthodologie de l'IBET dans l'UV d'Excellence Industrielle



### Université de la Sorbonne

- ▶ Initiation à l'IBET et aux enjeux de la QVT dans le master de Gestion des Ressources Humaines
- ▶ Centre Michel Serres : Cours Magistral sur l'Innovation et le Capital Humain

hautes études  
Sorbonne  
arts et métiers



15

## Prévention globale en santé et Qualité de Vie au Travail



### Direction Générale du Travail

- ▶ Membre du comité consultatif de la Direction Générale du Travail sur les risques psychosociaux



### Intervenant en prévention des risques professionnels (IPRP)

- ▶ Mozart Consulting est habilité Intervenant en Prévention des Risques Professionnels (IPRP Organisation) par la CRAM et l'ARACT d'Ile de France



### Caisse Régionale d'Assurance Maladie d'Ile de France

- ▶ Formation certifiante à la prévention des risques psychosociaux



### ARACT Île de France

- ▶ Référencement



### Working Condition and Control Questionnaire

- ▶ Habilitation à la méthode de diagnostic des risques psychosociaux Working Condition and Control Questionnaire (WOCQ)



### Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle

- ▶ Organisme de formation n°11754358175

# ACCÉLÉRER VOTRE CRÉATION DE VALEUR

*WillBe Group accompagne les entreprises et organisations dans l'élaboration de leur stratégie, leur business development et leurs transformations complexes*

## NOUVEAUX ESPACES DE DÉVELOPPEMENT

 Stratégie de valeur centrée client

 Digital et data

 Roadmaps stratégiques et business plans

 Nouvelles activités / nouveaux marchés

 Alliances et acquisitions



## PERFORMANCE ET TRANSFORMATION

 Performance des processus et organisations

 Excellence opérationnelle

 Systèmes d'information

 Risques et gouvernance

 Contract management



## MOBILISATION DES HOMMES

 Engagement individuel et collectif

 Culture d'entreprise

 Talents et Leadership

 Innovation managériale

 Responsabilité sociale, santé et qualité de vie au travail



**Empreinte  
WillBe Group**

- Innovants dans nos approches
- Engagés avec nos clients
- Pragmatiques et orientés action

Un **acteur reconnu** sur le marché du conseil par des publications indépendantes



## Classement 2018 des meilleurs cabinets de conseil

### Catégorie

*Management et accompagnement du changement*  
**« Pratique réputée »**

Le groupe Leaders League (éditeur du magazine Décideurs) publie chaque année un classement consacré aux meilleurs cabinets de conseil, fondé sur plusieurs critères : réputation, expertise des Associés, chiffre d'affaires, croissance et dynamisme des équipes, reconnaissance par les pairs...



## Le guide des cabinets de conseil en management

*« Cette multiplicité des expertises ne résulte pas d'une politique attrape-tout opportuniste, mais d'une approche globale du conseil, où la valeur provient de l'agrégation des compétences, de la fertilisation croisée, de l'hybridation » (Jean-Baptiste Hugot)*

Surnommé par la presse le « Gault et Millau du conseil », le Guide des Cabinets de Conseil en Management fournit une analyse détaillée et une opinion indépendante sur les 80 premiers cabinets de conseil en management.

NOUS SOMMES UNE ALTERNATIVE RECONNUE AUX ACTEURS TRADITIONNELS DU CONSULTING EN STRATÉGIE ET MANAGEMENT

CREATION  
2007

2017

10+ M€ CA Groupe  
50 consultants

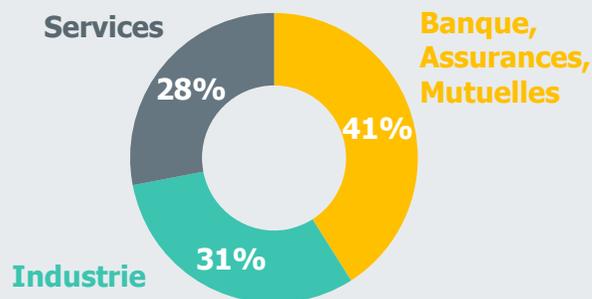


## Notre positionnement original est au service de la performance globale de nos clients

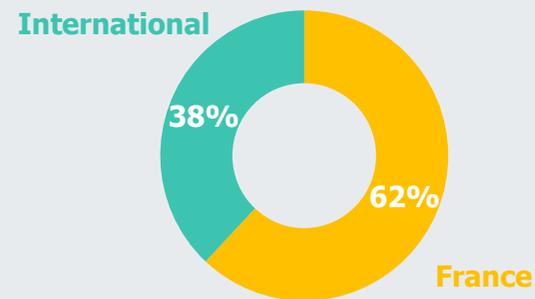
- Une équipe de **professionnels expérimentés** et de haut niveau, issus majoritairement de grands cabinets
- Des **associés opérationnels** qui ont tous exercé des fonctions de direction en management de transition
- Des **profils internationaux**, capables d'interagir en environnement multiculturel
- Des missions conduites par des **équipes séniorisées**
- Un **réseau d'experts associés** référents dans leurs domaines
- Une **veille continue** sur les tendances business et un effort soutenu de **publication**

**Basés à Paris, Genève et Bruxelles, nous intervenons auprès de grands Groupes et de PME innovantes**

CA par secteur d'activité



CA par zone géographique



# Des publications de référence sur les thématiques du management des entreprises

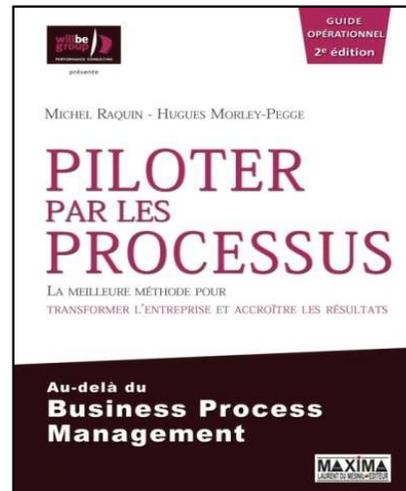
## Transformer par les processus

Editions Eyrolles, 2013



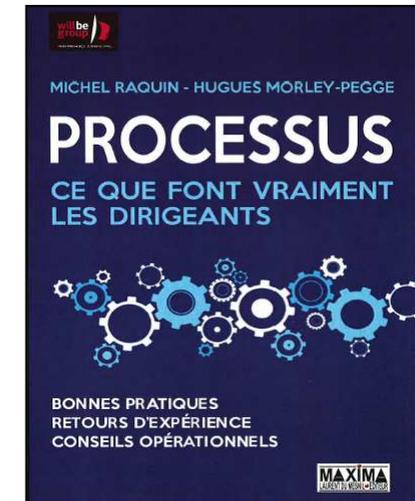
## Piloter par les Processus

Editions Maxima, 2013 (2<sup>e</sup> édition)



## Processus : ce que font vraiment les dirigeants

Editions Maxima, 2017



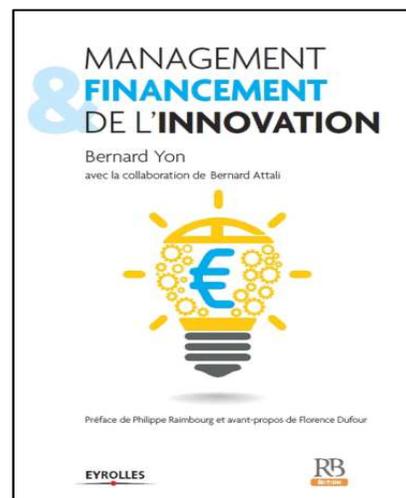
## La transformation digitale

Editions Dunod, 2015



## Management et financement de l'innovation

Editions Eyrolles, 2015



## Le Contract Management

Editions Eyrolles, 2013





**France :** 22 Rue de l'Arcade - 75008 Paris ■ Tel : +33 (0)1 42 33 13 33 ■ Fax : +33 (0)1 42 33 13 32

**Suisse :** Rue de l'Athénée 40 - 1206 Genève ■ Tel : +41 (0)22 588 65 30 ■ Fax : +41 (0)22 588 65 31

**Belgique :** 209 A Avenue Louise - 1050 Bruxelles ■ Tel : +32 (0)26 27 55 70 ■ Fax : +32 (0)26 27 55 40

[www.willbegroup.com](http://www.willbegroup.com)