LE FIGARO

LE FIGARO lundi 12 juillet 2021

PROPOS RECUEILLIS PAR
BRUNO JACQUOT
bjacquot@lefigaro.fr

Thomas Reynaud « Chez Free, chacun peut faire preuve de son talent »

Iliad, souligne son directeur général, a gardé un « esprit pirate » qui favorise la promotion interne.



MANAGEMENT Thomas Reynaud est arrivé chez Iliad, maison mère de Free, en 2007, comme directeur du développement, puis comme directeur financier. En 2018, il est devenu directeur général de l'opérateur télécoms et internet, dont le fondateur, Xavier Niel, reste le président. Le groupe emploie 15 000 personnes en France, en Italie et en Pologne.

LE FIGARO. – Free a rendu public son baromètre social il y a quelques jours. Que vous apprend-il ?
Thomas REYNAUD. – La crise sanitaire a rapproché les salariés de Free. L'épreuve nous a soudés. Ce baromètre montre aussi une grande fierté d'appartenance, à 93 %, et aussi une forte adhésion au projet d'entreprise. Les femmes et les hommes d'Iliad sont fiers de participer à cette mission : garantir une connectivité au plus grand nombre. Ainsi, pendant la crise, 20 millions d'abonnés ont pu continuer de travailler depuis chez eux et maintenir le lien avec leurs proches.

Tout va donc bien ?
Oui, même s'il faut savoir faire preuve de recul et d'humilité. Ce baromètre souligne notamment une forme de fatigue, bien compréhensible après plus d'un an d'une crise qui ne nous a pas ménagés. Il y a un besoin de retrouver une forme de normalité, de recréer des rythmes et des temps collectifs. Les managers ont un grand rôle à jouer. Ce qui vaut pour Free vaut, j'imagine, pour de nombreuses entreprises.

L'édition 2021 du baromètre n'est que la deuxième. Pourquoi n'avoir commencé à prendre le pouls de l'entreprise qu'en 2019 ?
Chaque entité avait déjà son baromètre. Il est devenu nécessaire d'avoir un baromètre à l'échelle d'un groupe qui, ces dernières années, a beaucoup grandi. Nous sommes passés, en France, de 5 500 à 9 500 salariés. Depuis début 2020, les effectifs ont progressé de 11 % : nous avons accueilli plus de 900 personnes. À la fin 2021, nous serons le deuxième employeur des télécoms derrière Orange.

Comment intègre-t-on 900 personnes avec trois périodes de confinement ?
Honnêtement, je ne vois pas comment quelqu'un peut trouver sa place dans une entreprise sans y mettre les pieds et sans rencontrer ses collègues. On ne commence pas un travail en télétravaillant ! C'est pourquoi, sur tout le territoire – nous sommes implantés dans tous les départements –, nos bureaux sont restés ouverts, avec un seuil d'occupation conforme aux règles de sécurité.

Arrivez-vous à recruter facilement ?
Je ne dirais pas que c'est facile. Il faut trouver les bonnes compétences propres à notre secteur. Mais nous continuons à recruter beaucoup. Une des solutions pour nous a été le lancement de l'Université Free, avec une double vocation : accompagner nos collaborateurs dans leur carrière et former les 200 alternants que nous sommes en train de recruter. Notre Université Free dispense des certifications diplômantes reconnues par l'ensemble de la profession. C'est le Clairefontaine des télécoms !

Comment les fidélisez-vous ?
Free a conservé un fort esprit entrepreneurial, un esprit pirate. L'entreprise repose sur les hommes et sur les femmes, pas sur les process. Nous fonctionnons beaucoup par projet en formant des équipes dédiées. Chacun peut faire preuve de son talent et progresser ensuite. Le responsable des interventions chez les abonnés a débuté comme téléopérateur. Il dirige maintenant une entité de 800 personnes. De même, Céline Polo, DRH groupe, a commencé comme responsable aux ressources humaines au sein d'une filiale. Les membres du comité exécutif sont relativement jeunes, mais ils ont déjà dix à quinze ans d'ancienneté. Nous trouvons très important que de tels parcours soient possibles.

***« Free a conservé un fort esprit entrepreneurial, un esprit pirate. L'entreprise repose sur les hommes et sur les femmes, pas sur les process »*, affirme Thomas Reynaud.**
SÉBASTIEN SORIANO/LE FIGARO

Pendant cette crise, de nombreux dirigeants ont découvert les vertus de la visioconférence pour s'adresser à tous les salariés. Vous aussi ?
Au plus fort de la crise, Xavier Niel, Céline Polo, DRH du groupe, et moi-même nous sommes livrés à un exercice de démocratie directe en visioconférence, à raison d'une fois par mois au début de la crise. Ces séances étaient ouvertes à tous. Nous faisions un point sur la vie de l'entreprise, puis nous répondions aux questions des salariés. La première de ces sessions a réuni plus de 4 000 salariés et a duré presque trois heures.

En 2020, le chiffre d'affaires a progressé de 10,1 % et a franchi un seuil symbolique, celui des 5 milliards d'euros. Free n'a pas souffert de la crise…
Nous faisons partie des entreprises dont l'activité s'est maintenue. Free est un groupe solide et solidaire. Pour cette raison, nous n'avons pas eu recours au dispositif de chômage partiel, alors que, pendant deux mois et demi, 1 500 collaborateurs ont eu une activité très réduite. De même, il y a de nombreuses TPE et PME parmi nos fournisseurs. Nos équipes en local ont fait remonter les difficultés que pouvaient rencontrer certains de ces fournisseurs. Nous avons décidé de raccourcir les délais de paiement. Nous avons pu injecter 110 millions d'euros dans l'économie de cette manière quand la situation était critique.

Vous avez été nommé directeur général après avoir occupé plusieurs postes dans l'entreprise. N'y a-t-il pas le risque de ne pas avoir un regard neuf ?
C'est au contraire une chance, pour un directeur général, de connaître l'entreprise comme sa poche. L'important, ensuite, est de ne jamais être en pilotage automatique. Dans nos métiers, il s'agit d'anticiper les ruptures technologiques, de comprendre les usages qui émergent avec la fibre ou la 5G.

Le 1er juillet, la Fondation Free a désigné les lauréats de son appel à projets. Quel rôle remplit-elle ?
La fondation, c'est un formidable projet qui dure depuis quinze ans et qui, d'ailleurs, mobilise beaucoup en interne. De nombreux collaborateurs apportent leurs compétences et leur temps. Concrètement, elle soutient des initiatives qui s'appuient sur le numérique et ont un impact positif pour la société. Cette année, le thème de l'accès à l'éducation a été retenu. Les sept associations lauréates vont recevoir une aide financière pour mettre le numérique au service d'enfants hospitalisés afin qu'ils conservent un lien avec leur classe, ou encore pour accompagner des milliers d'enseignants vers de nouveaux outils pédagogiques. La fondation, c'est un bel élan de solidarité. ■

CONFIDENCES

QUELLE ERREUR VOUS INSPIRE LE PLUS D'INDULGENCE ?
Le droit à l'erreur existe chez Free, c'est comme cela qu'on innove.

QUELLE EST VOTRE RECETTE POUR DÉCOMPRESSER ?
Chocolat noir la semaine, montagne le week-end.

AVEZ-VOUS UNE DEVISE ?
Cette phrase attribuée à Victor Hugo : *« Rien n'est plus fort qu'une idée dont le moment est venu. »*

LE TALK **Retrouvez du lundi au vendredi LE « TALK DÉCIDEURS »**
Aujourd'hui : Mallorie Sia, directrice générale d'OVO Energy
En vidéo sur lefigaro.fr/decideurs

DomusVi fait le pari des services aux seniors

Le numéro trois français des Ehpad, qui rachète l'entreprise allemande Advita, compte doubler de taille d'ici à 2025.

KEREN LENTSCHNER
@Klentschner

SENIORS DomusVi fait ses emplettes en Allemagne. Il rachète Advita, l'un des spécialistes de l'habitat et des soins ambulatoires aux personnes âgées dans le pays, qui compte 41 maisons et en ouvrira 51 nouvelles dans les années à venir, dont 11 dès 2021. Le numéro trois français des Ehpad, qui réalise déjà plus de 42 % de son activité en dehors de l'Hexagone, complète ainsi son empreinte en Europe du Nord, après être notamment entré aux Pays-Bas, puis en Irlande, ces six derniers mois.

Surtout, DomusVi met la main sur un concept hybride, regroupant sous un même toit un habitat adapté, ainsi que des services et des soins à la carte en fonction de l'âge et des besoins des locataires. *« Cette solution, qui permet de concilier la liberté d'être chez soi avec la sécurité et la vie sociale, sera étendue en Allemagne,* explique Sylvain Rabuel, président de DomusVi. *C'est aussi une source d'inspiration pour d'autres pays où nous sommes implantés. »*

Si ce concept n'est pas réplicable en l'état en France pour des raisons réglementaires, il pourrait alimenter la réflexion de l'entreprise, qui vient de se doter d'un nouveau plan stratégique. L'objectif est de transformer DomusVi et d'accélérer la croissance afin de répondre au défi du vieillissement qui touche l'Europe et l'Amérique du Sud, les deux continents où DomusVi est présent. *« Si nous réussissons notre plan, nous devrions avoir doublé notre activité d'ici à 2025 »*, confie Sylvain Rabuel, dont l'entreprise réalise plus de 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires.

Pour y parvenir, DomusVi veut continuer à élargir son offre. Les trois quarts de son activité proviennent aujourd'hui de ses 425 maisons de retraite médicalisées situées dans 9 pays. L'ensemble de son parc va être modernisé. 350 millions d'euros seront consacrés sur trois ans à la reconstruction de 50 établissements – une première tranche a déjà été engagée. 150 établissements seront par ailleurs rénovés, soit *« plusieurs centaines de millions d'euros d'investissement »*.

DomusVi met aussi la main sur le concept d'Advita qui associe habitat adapté et soins à la carte. S'il n'est pas pour l'heure réplicable en France, il pourrait alimenter la réflexion du groupe. ADVITA



Levée de fonds

« Nous voulons renforcer ce pilier que représentent pour DomusVi les Ehpad et le compléter par une offre de services et de soins à domicile pour les personnes autonomes, précise Sylvain Rabuel. *Par l'habitat et les services, nous pouvons lutter contre l'isolement qui touche un trop grand nombre de nos aînés. »* Le groupe compte ainsi développer son réseau de résidences seniors. Il en compte aujourd'hui 70, dont une vingtaine en France. Il souhaite aussi étendre son réseau de 60 agences d'aide à domicile et d'une vingtaine d'agences de soins infirmiers à domicile. Dans l'Hexagone, il s'est fixé comme objectif de doubler le nombre de leurs clients (20 000 par an). Le fait d'avoir un réseau de soins infirmiers à domicile le distingue de ses grands rivaux, Korian et Orpea. Si ces derniers sont présents aussi dans les cliniques, DomusVi a fait, lui, le choix de rester spécialisé dans l'accompagnement des personnes âgées.

Pour financer son plan stratégique, DomusVi a fait appel à ses deux grands actionnaires, son fondateur, Yves Journel, et ICG (Intermediate Capital Group), un investisseur financier européen. À l'occasion de cette levée de fonds dont le montant n'est pas communiqué, Yves Journel se renforce au capital, aux côtés des actionnaires historiques de DomusVi (Macif, Bpifrance, Arkea Capital Partenaire) et d'un nouvel investisseur, Mérieux Equity Partners. *« Cette opération renforce l'ancrage français et institutionnel de DomusVi, ce qui nous apporte stabilité et continuité dans une activité de temps long,* se réjouit Sylvain Rabuel, ex-patron Europe du Club Med. *Cela nous donne les moyens de réaliser notre plan stratégique. »* DomusVi, qui n'exclut pas d'ajouter un ou deux pays à son offre d'ici à 2025, annonce par ailleurs le succès du financement pour 139 millions d'euros de son deuxième OPCI, un véhicule immobilier dédié à la reconstruction à neuf de ses Ehpad.

Alors que les contours de la loi générations solidaires portée par le gouvernement se précisent, Sylvain Rabuel appelle à *« ne pas opposer les deux approches, à domicile et en établissement. Il faut démultiplier les offres et services afin de pouvoir faire face en France au défi du vieillissement. »* ■