



LE CLUB DU
KEY ACCOUNT MANAGEMENT



11ème Symposium du Key Account Management

Le RDV incontournable des professionnels
francophones du Key Account Management

9 et 10 octobre 2025

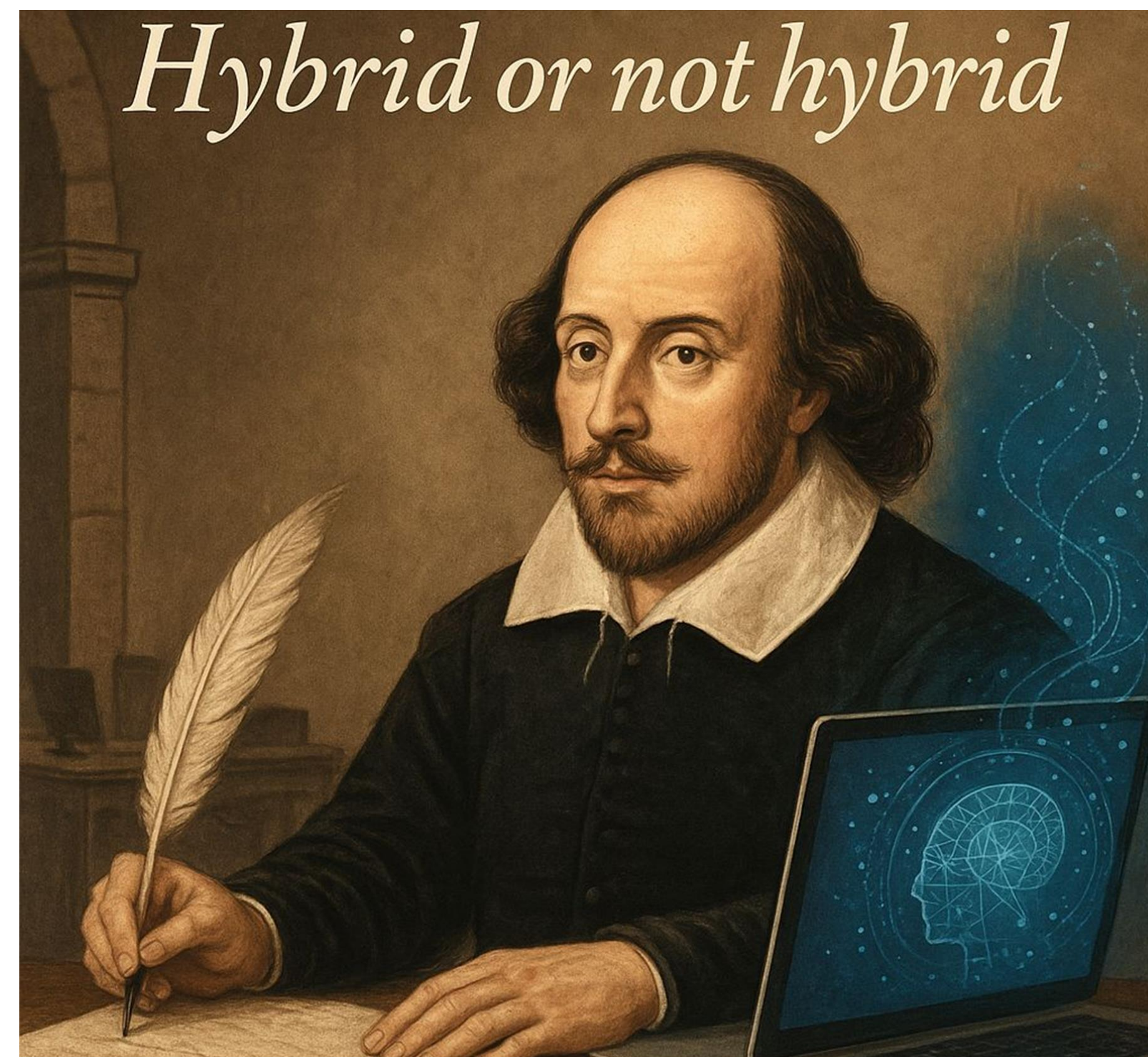
HALIFAX CONSULTING





Emmanuelle Leon

Professeur de management,
 ESCP Business School
 Directrice de la Chaire Reinventing
 Work



TELLE N'EST PLUS LA QUESTION

A perspective view of a railway track leading to a bright sun on the horizon. The sun is a large, glowing yellow and orange orb, partially obscured by the horizon line. The sky is a gradient of orange, red, and purple. The ground is a flat, dry landscape with sparse, low-lying vegetation. The railway track is made of dark metal rails and wooden sleepers, receding into the distance.

RETRAITE

EMPLOI

ETUDES

PRODUCTIVITE

Hybride >1-3% Présentiel > 10% Distanciel



RETENTION

Hybride = réduction des départs de 35%



EQUIVALENCE

Hybride = une augmentation de salaire de 8%



« TOUT VA POUR LE MIEUX »?



Des salariés épuisés

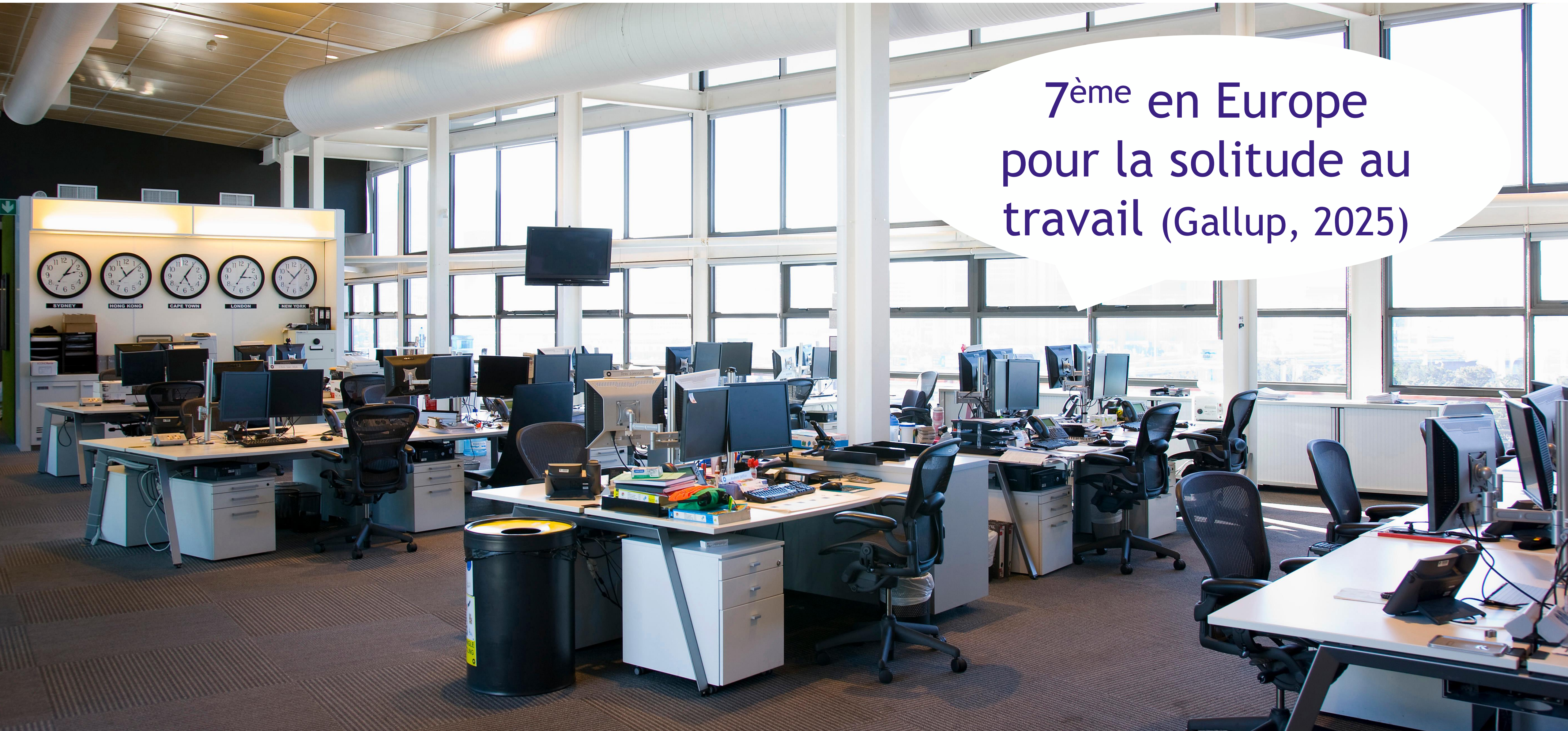


Un sentiment d'isolement chez soi...



Mais parfois aussi au bureau...

7^{ème} en Europe
pour la solitude au
travail (Gallup, 2025)



Engagement, innovation, culture d'entreprise?



Erreur de diagnostic...



... Traitement inefficace



Le retour au bureau, LA solution?



Le bureau, le paradis sur terre



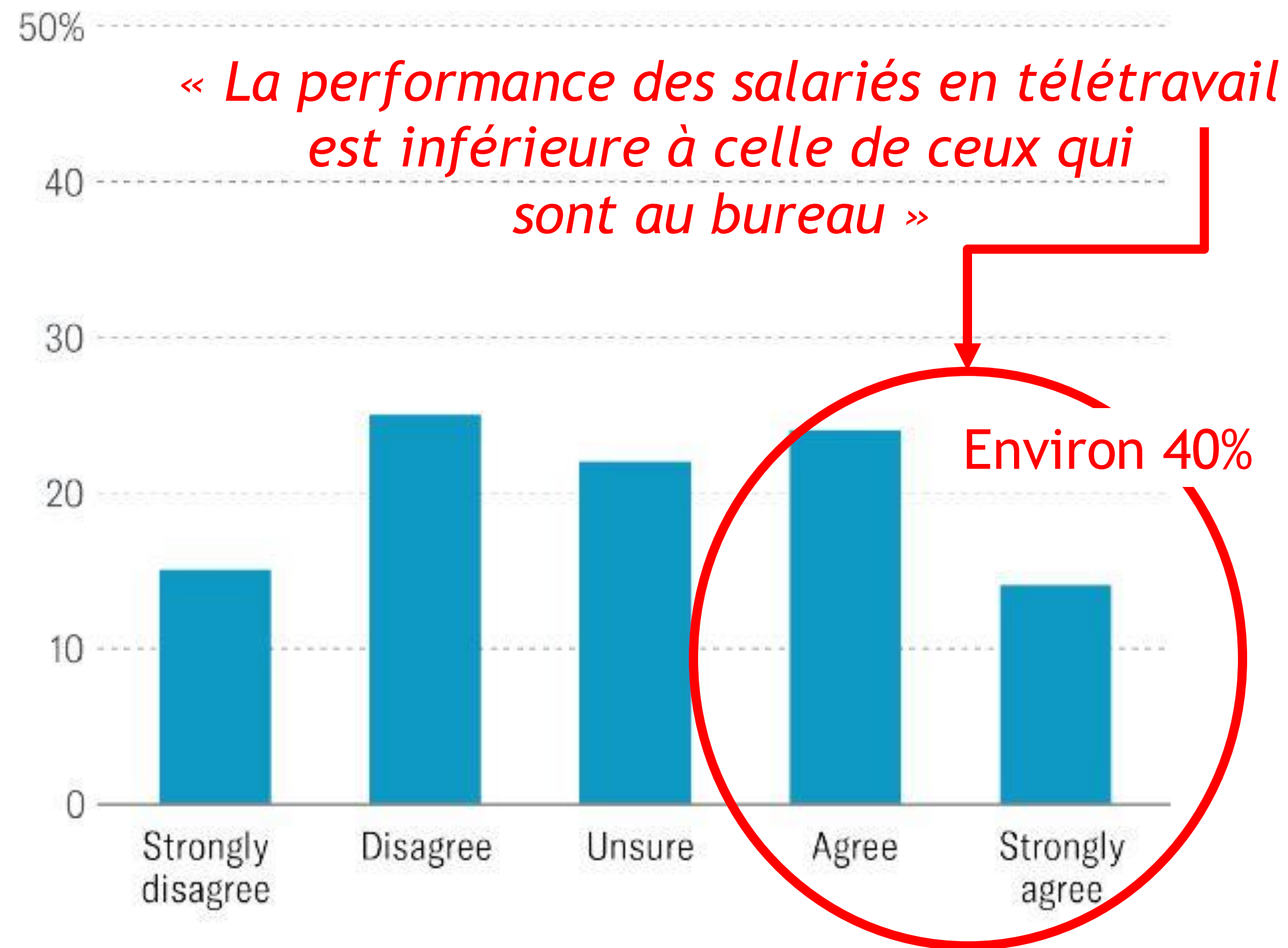
**WELCOME
BACK**



A close-up photograph of a person wearing a green textured suit jacket, a white dress shirt, and a black necktie. The person's hands are holding a white rectangular sign in front of their chest. The sign has the text 'RETOUR AU TRAVAIL' written on it in a bold, sans-serif font. 'RETOUR' is in black, 'AU' is in black, and 'TRAVAIL' is in red.

RETOUR
AU TRAVAIL

Ce que les managers pensent de la performance à distance



Source: Centre for Transformative Work Design survey of 215 global supervisors between April 21, 2020, and May 5, 2020



Il faut changer de
modèle de
référence!

Le modèle industriel encore prégnant



Vers un modèle post-industriel



Idée reçue #1

« Définir le nombre de jours de TT est suffisant »

HYBRID

WORKPLACE

MODELS

Option 1 : L'hybride à la carte...



Menu

Starter

Marinated Ox Hezad tomatoes with...

Swiss Buffalo Mozzarella with...

Main course

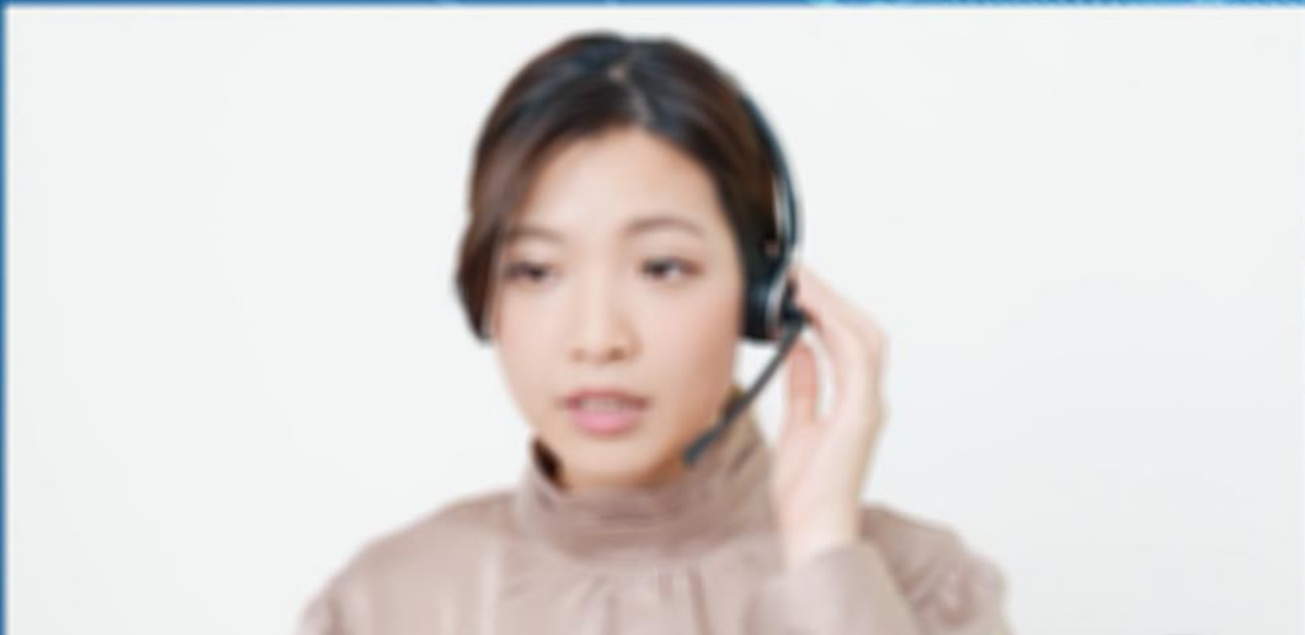
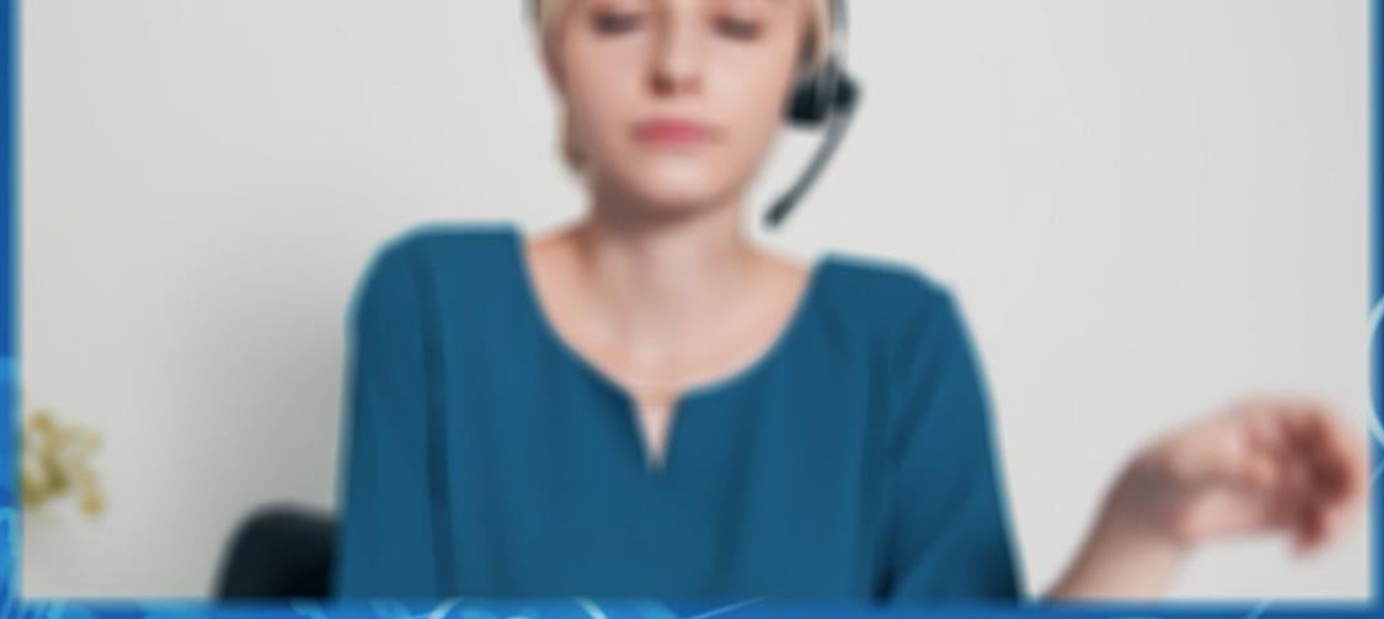
... of sea bream with green...

potato mash and bean...

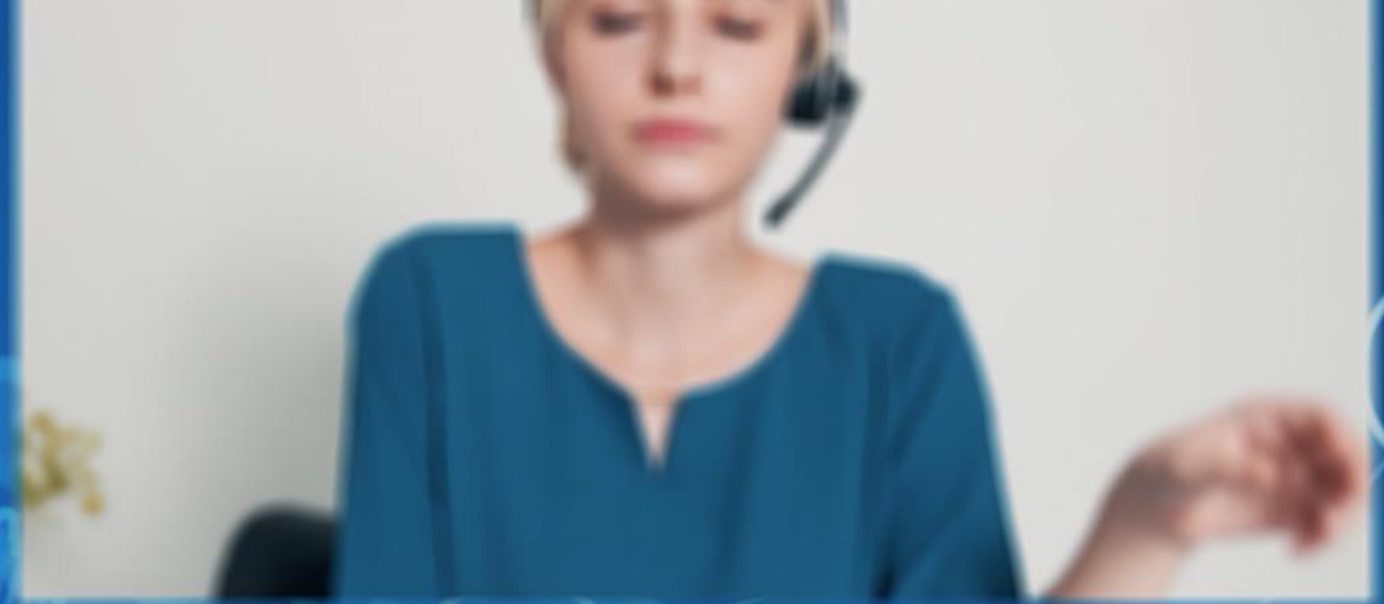
lemon, mushroom and...

h and bean artichoke...

Une journée en télétravail



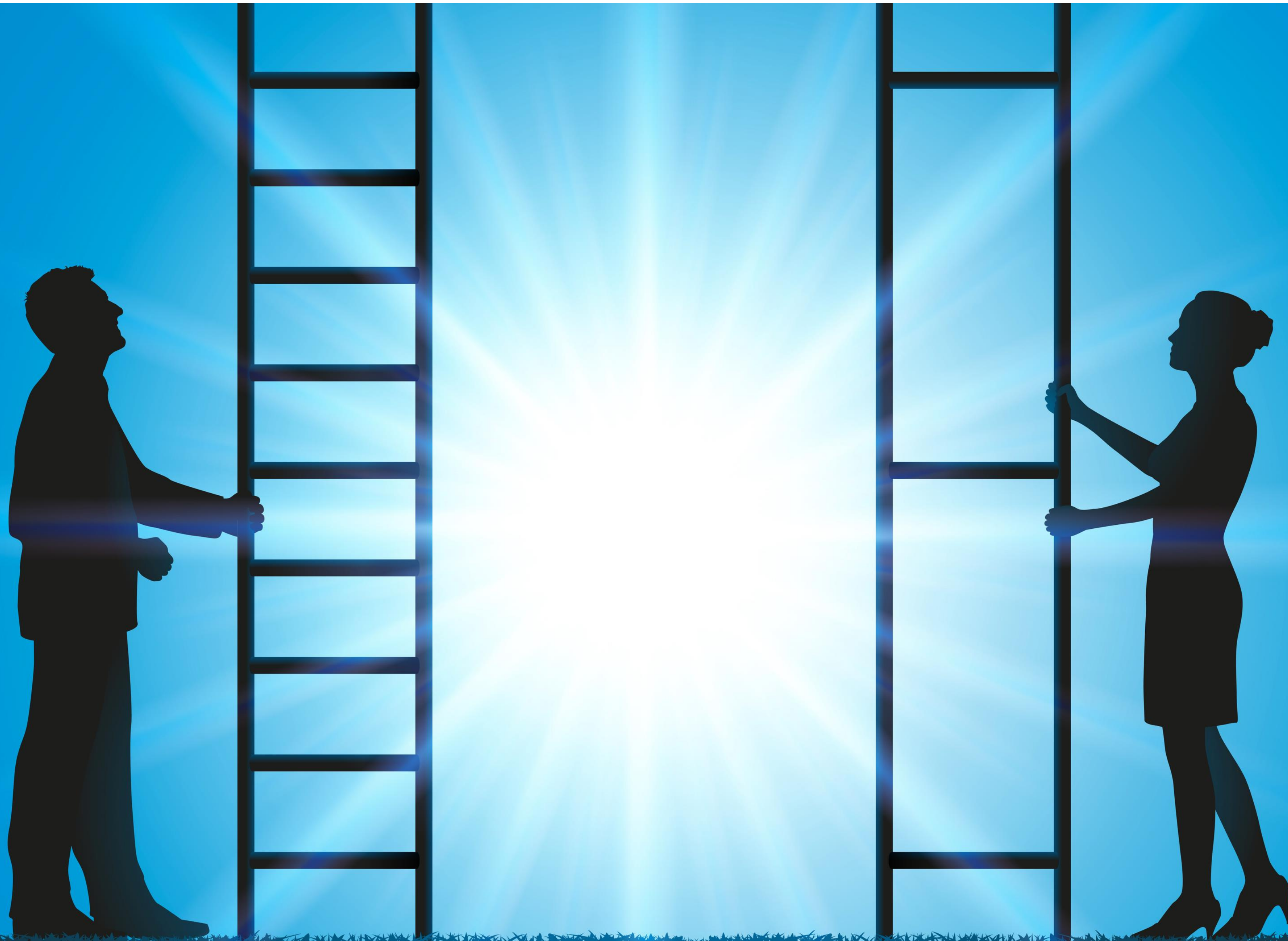
Une journée au bureau



La zoom fatigue



Une croissance des inégalités



Le jeu des chaises musicales



Option 2 : L'hybride subi







20% des salariés veulent être à 100% au bureau





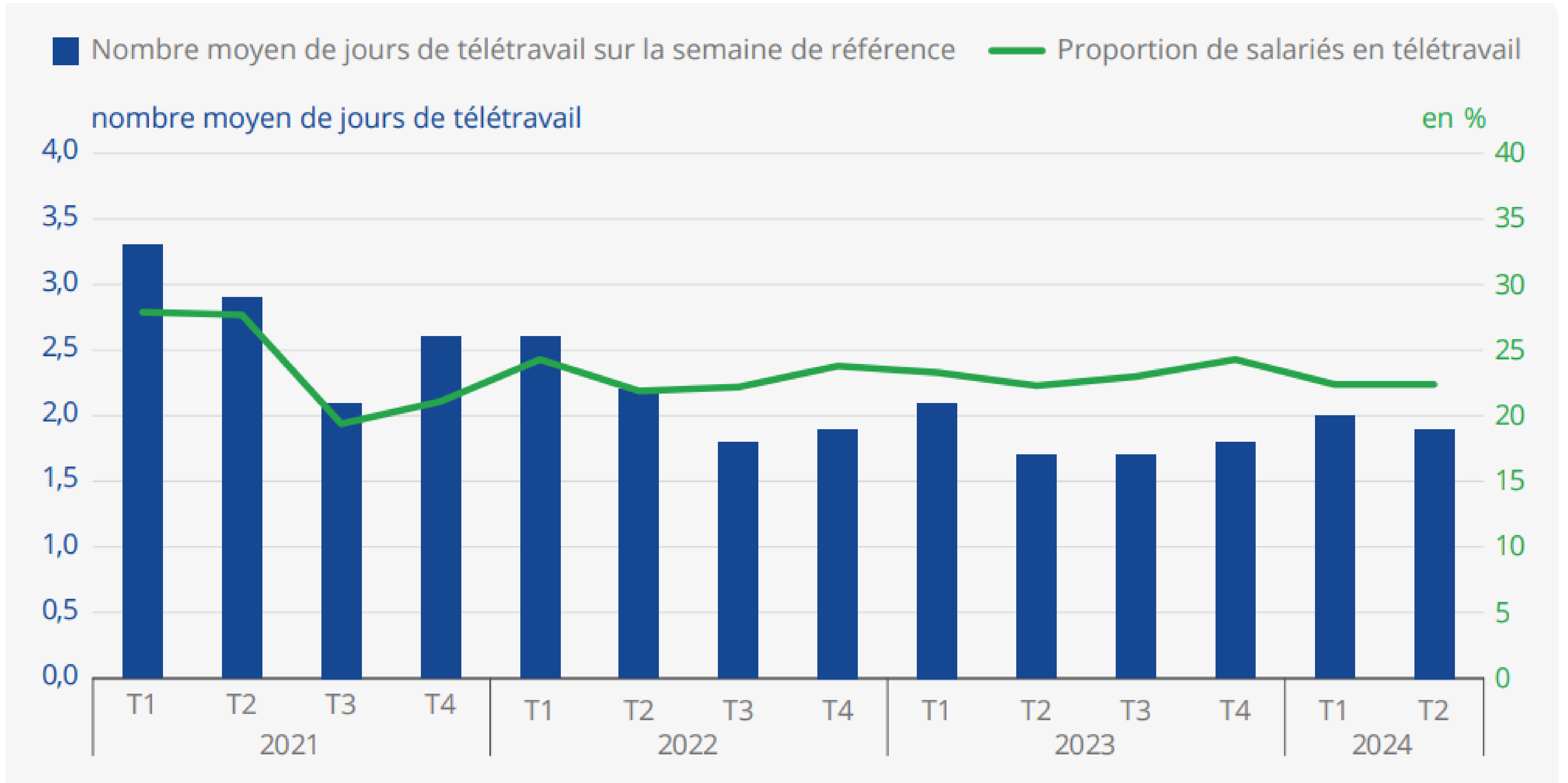




Option 3 : L'hybride structuré

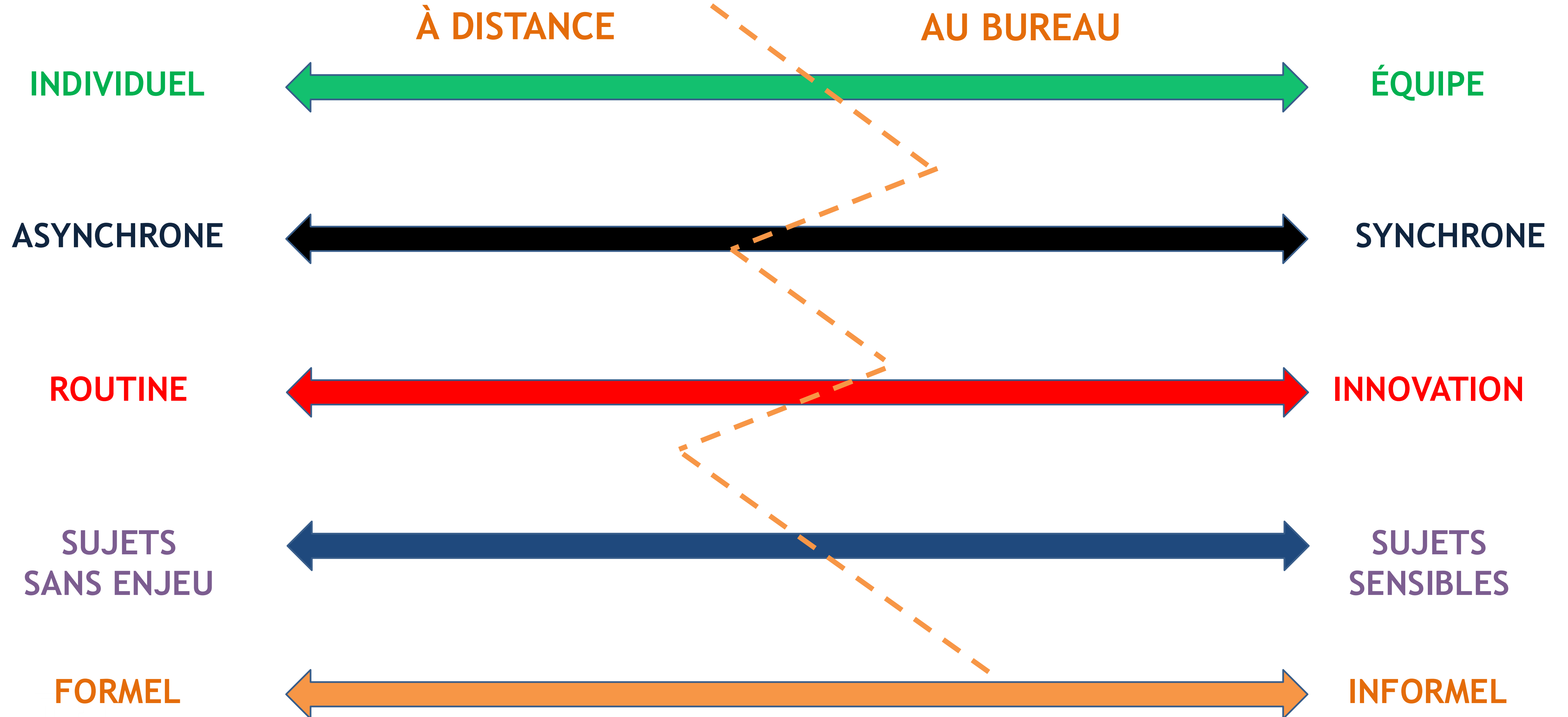


Un premier niveau de structuration



MAIS DANS « TRAVAIL HYBRIDE »...

Structurer oui, mais au niveau du travail



Structurer oui, mais avec l'équipe



Favoriser la transversalité



Structurer la flexibilité

A man with a tattoo on his left arm is stretching his back over a wooden desk in a home office. He is wearing a blue denim shirt and jeans. The desk has a laptop, a mug, and some papers on it. There is a window in the background with bright light coming through. The overall scene is a modern, well-lit workspace.

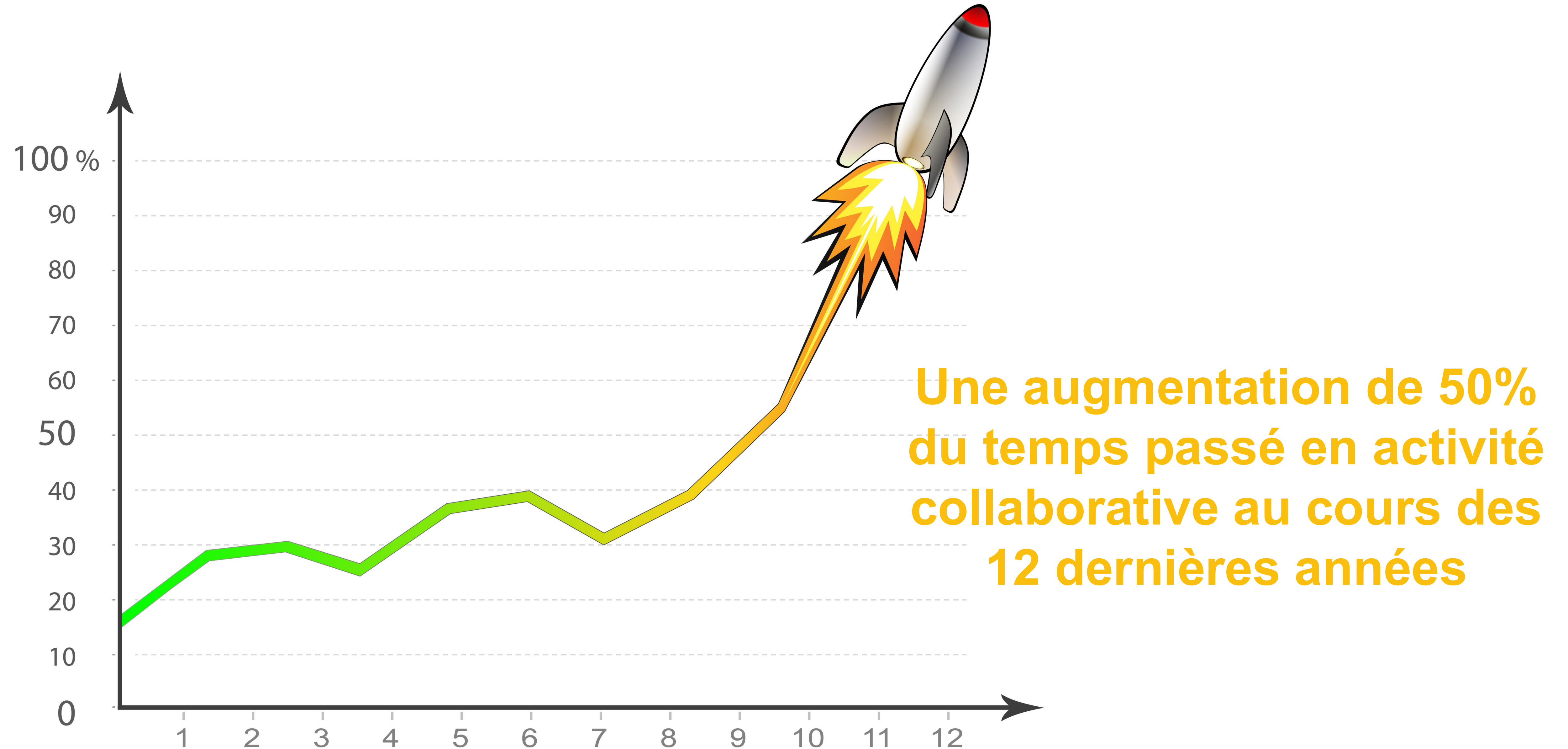
81% des salariés veulent de la flexibilité sur le LIEU
93% sur l'organisation de leur TEMPS

Idée reçue #2

« *Plus on collabore, plus on réussit* »



La croissance de la collaboration



Des problèmes complexes, des expertises variées



Mais aussi un mythe tenace



IV

+ + + +



La réalité...

+ + + +



IV





Il y a des moments où on avance mieux seul



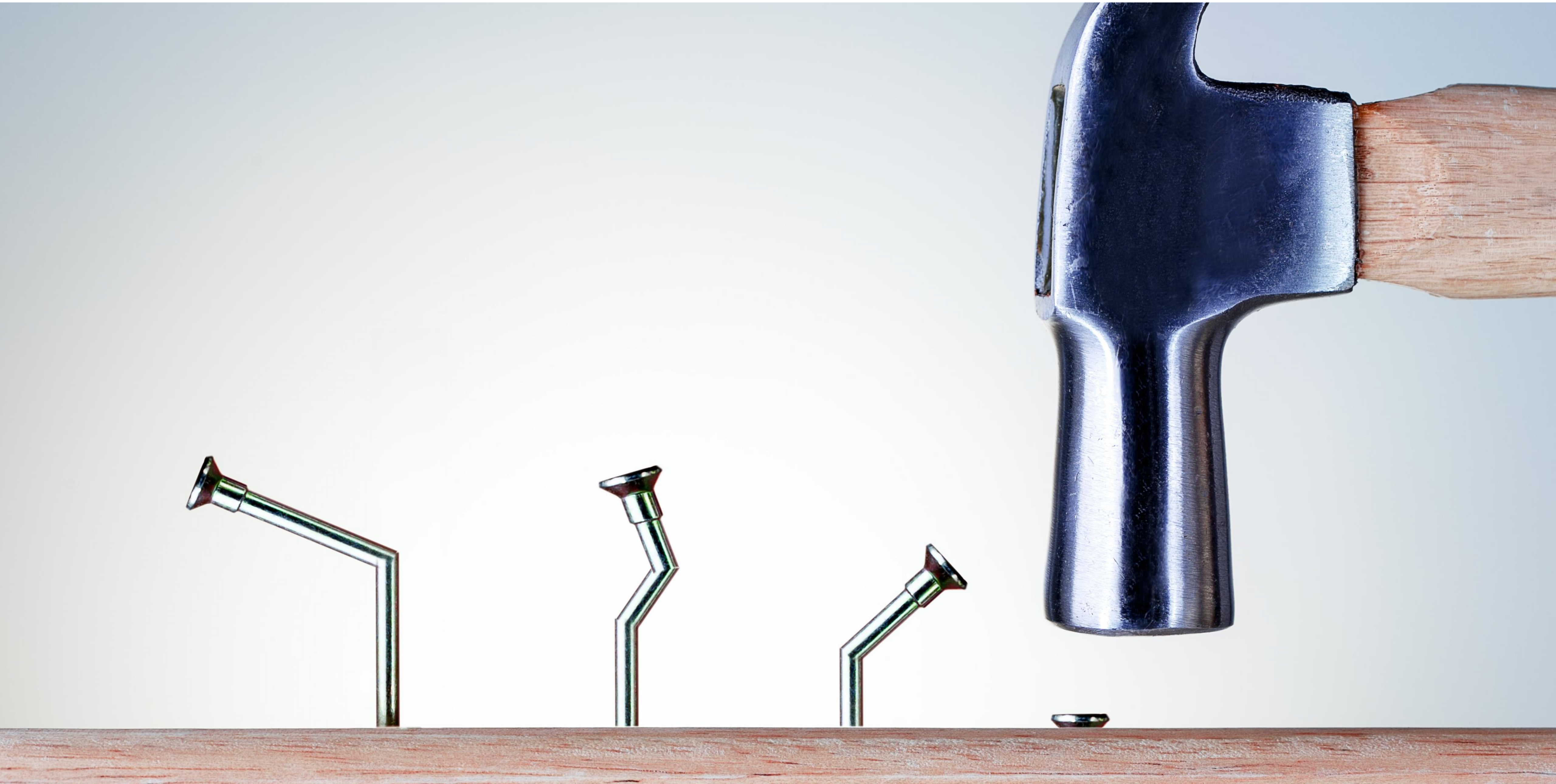
Source : Professor Richard Hackman, Harvard University

Il y a des moments où on a besoin des autres



Source : Professor Richard Hackman, Harvard University

Une question? Une réunion



Surcharge collaborative au travail (sur 5 ans)

Nombre de réunions : + 40%
Nombre de participants : + 45%

Temps moyen de concentration :
2 minutes

Augmentation de
16% des réunions le
soir

Envoi et réception de
plus de 50 messages
teams en-dehors des
heures de travail

Surbooking

MyRezApp

Mon calendrier - Je visualise ici tous les événements passés et à venir (réservations, fermetures, promos etc.). Je peux également ajouter ou modifier une réservation.

Agrandir écran

Afficher : Réservations + services planifiés Services : Tous Collaborateurs : Tous

Réservations du jour Gérer planning Synchroniser

22 – 28 oct. 2018

Aujourd'hui < > Journée Semaine Mois

Sem.43	lun. 22 oct.	mar. 23 oct.	mer. 24 oct.	jeu. 25 oct.	ven. 26 oct.	sam. 27 oct.	dim. 28 oct.
Journée							
10:00	10:00 - 11:30 Cours de guitar (avancé) - 0/3 Pers.	10:00 - 11:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	10:00 - 11:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	10:00 - 11:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	10:00 - 11:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	10:00 - 11:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	10:00 - 11:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.
11:00	11:00 - 12:00 Cours de guitar (avancé) - 0/3 Pers.	11:00 - 12:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	11:00 - 12:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	11:00 - 12:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	11:00 - 12:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	11:00 - 12:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	11:00 - 12:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.
12:00	12:00 - 13:00 Cours de guitar (avancé) - 0/3 Pers.	12:00 - 13:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	12:00 - 13:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	12:00 - 13:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	12:00 - 13:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	12:00 - 13:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	12:00 - 13:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.
13:00	13:00 - 14:30 Cours de guitar (avancé) - 0/3 Pers.	13:00 - 14:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	13:00 - 14:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	13:00 - 14:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	13:00 - 14:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	13:00 - 14:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	13:00 - 14:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.
14:00	14:00 - 15:00 Cours de guitar (avancé) - 0/3 Pers.	14:00 - 15:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	14:00 - 15:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	14:00 - 15:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	14:00 - 15:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	14:00 - 15:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	14:00 - 15:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.
15:00	15:00 - 16:00 Cours de guitar (avancé) - 0/3 Pers.	15:00 - 16:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	15:00 - 16:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	15:00 - 16:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	15:00 - 16:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	15:00 - 16:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	15:00 - 16:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.
16:00	16:00 - 17:30 Cours de guitar (avancé) - 0/3 Pers.	16:00 - 17:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	16:00 - 17:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	16:00 - 17:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	16:00 - 17:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	16:00 - 17:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	16:00 - 17:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.
17:00	17:00 - 18:00 Cours de guitar (avancé) - 0/3 Pers.	17:00 - 18:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	17:00 - 18:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	17:00 - 18:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	17:00 - 18:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	17:00 - 18:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	17:00 - 18:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.
17:30 - 19:00	17:30 - 19:00 Cours de guitar (avancé) - 0/3 Pers.	17:30 - 19:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	17:30 - 19:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	17:30 - 19:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	17:30 - 19:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	17:30 - 19:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	17:30 - 19:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.
18:00	18:00 - 19:00 Cours de guitar (avancé) - 0/3 Pers.	18:00 - 19:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	18:00 - 19:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	18:00 - 19:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	18:00 - 19:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	18:00 - 19:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	18:00 - 19:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.
19:00	19:00 - 20:00 Cours de guitar (avancé) - 0/3 Pers.	19:00 - 20:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	19:00 - 20:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	19:00 - 20:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	19:00 - 20:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	19:00 - 20:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	19:00 - 20:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.
20:00	20:00 - 21:00 Cours de guitar (avancé) - 0/3 Pers.	20:00 - 21:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	20:00 - 21:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	20:00 - 21:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	20:00 - 21:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	20:00 - 21:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	20:00 - 21:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.

Sem.43 mer. 24 oct.

Journée

10:00	10:00 - 11:30 Cours de guitar (avancé) - 0/3 Pers.	10:00 - 11:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	10:00 - 11:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.
11:00		11:00 - 12:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	11:00 - 12:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.
11:30 - 13:00		11:30 - 13:00 Cours de guitar (avancé) - 0/3 Pers.	
12:00		12:00 - 13:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	12:00 - 13:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.
13:00	13:00 - 14:30 Cours de guitar (avancé) - 0/3 Pers.	13:00 - 14:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	13:00 - 14:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.
14:00	14:00 - 15:00 Cours de guitar (avancé) - 0/3 Pers.	14:00 - 15:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	14:00 - 15:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.
14:30 - 16:00	14:30 - 16:00 Cours de guitar (avancé) - 0/3 Pers.		
15:00	15:00 - 16:00 Cours de guitar (avancé) - 0/3 Pers.	15:00 - 16:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	15:00 - 16:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.
16:00	16:00 - 17:30 Cours de guitar (avancé) - 0/3 Pers.	16:00 - 17:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.	16:00 - 17:00 Cours de guitar (débutant) - 0/3 Pers.



Un risque pour la productivité et le bien-être

Augmentation de	Pression du temps	Equilibre vie privée/ pro	Productivité au travail	Qualité du travail
Heures de collaboration	0.24	-0.26	-0.07	-0.09
Heures de collaboration- après les heures de travail	0.19	-0.17	0.03	0.01
Réunions de faible qualité	0.19	-0.13	-0.06	-0.10
<u>Multi-tâches</u> pendant les réunions	0.14	-0.14	-0.03	-0.06
Heures de concentration	-0.24	0.19	0.09	0.12

Et ce n'est pas tout...





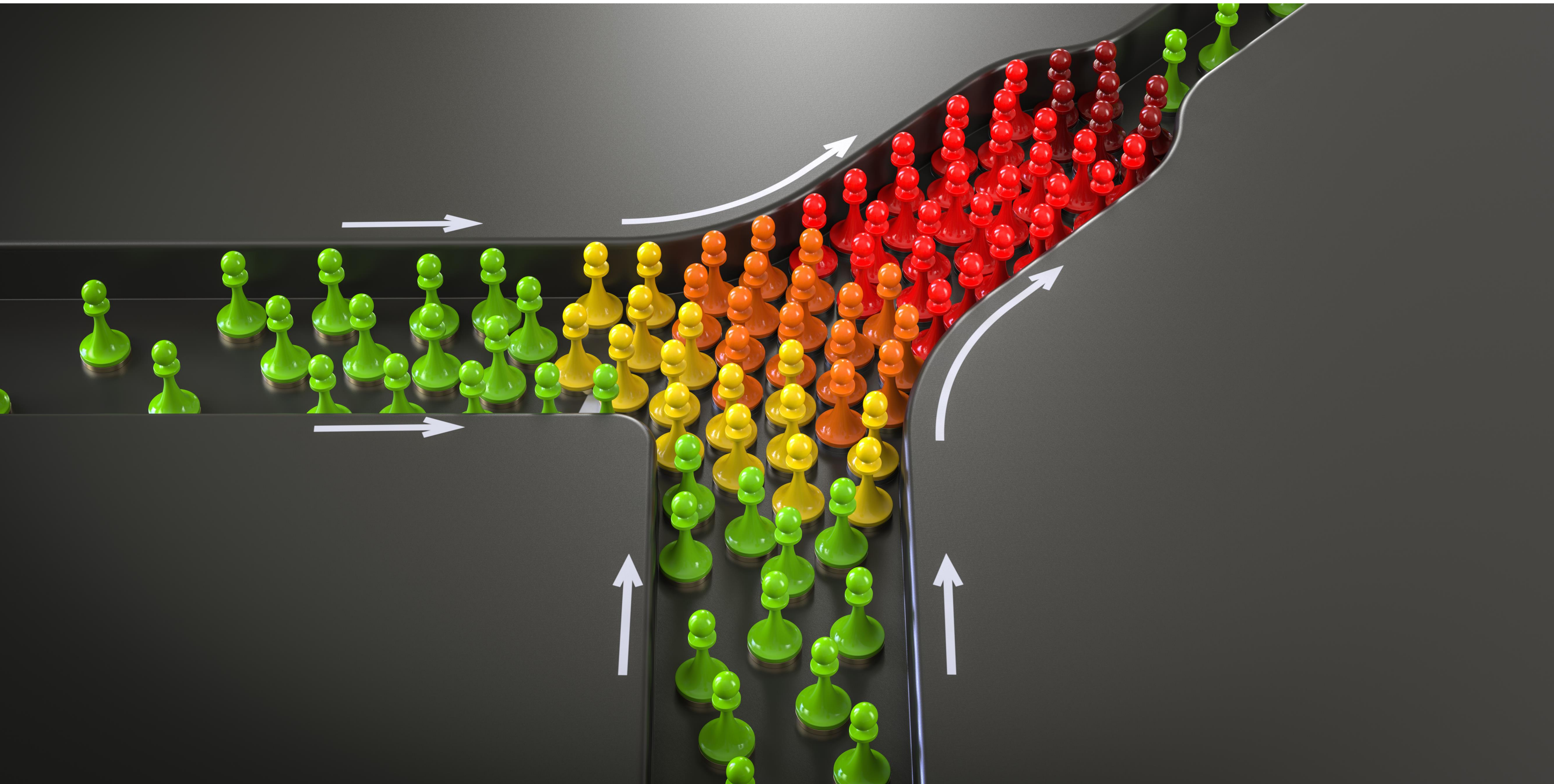
35 % des collaborations
à valeur ajoutée

viennent de

5 %

des salariés

Des goulots d'étranglement



Les ressources collaboratives



Ressources
informationnelles
(ce que je sais)



Ressources
sociales
(qui je connais)

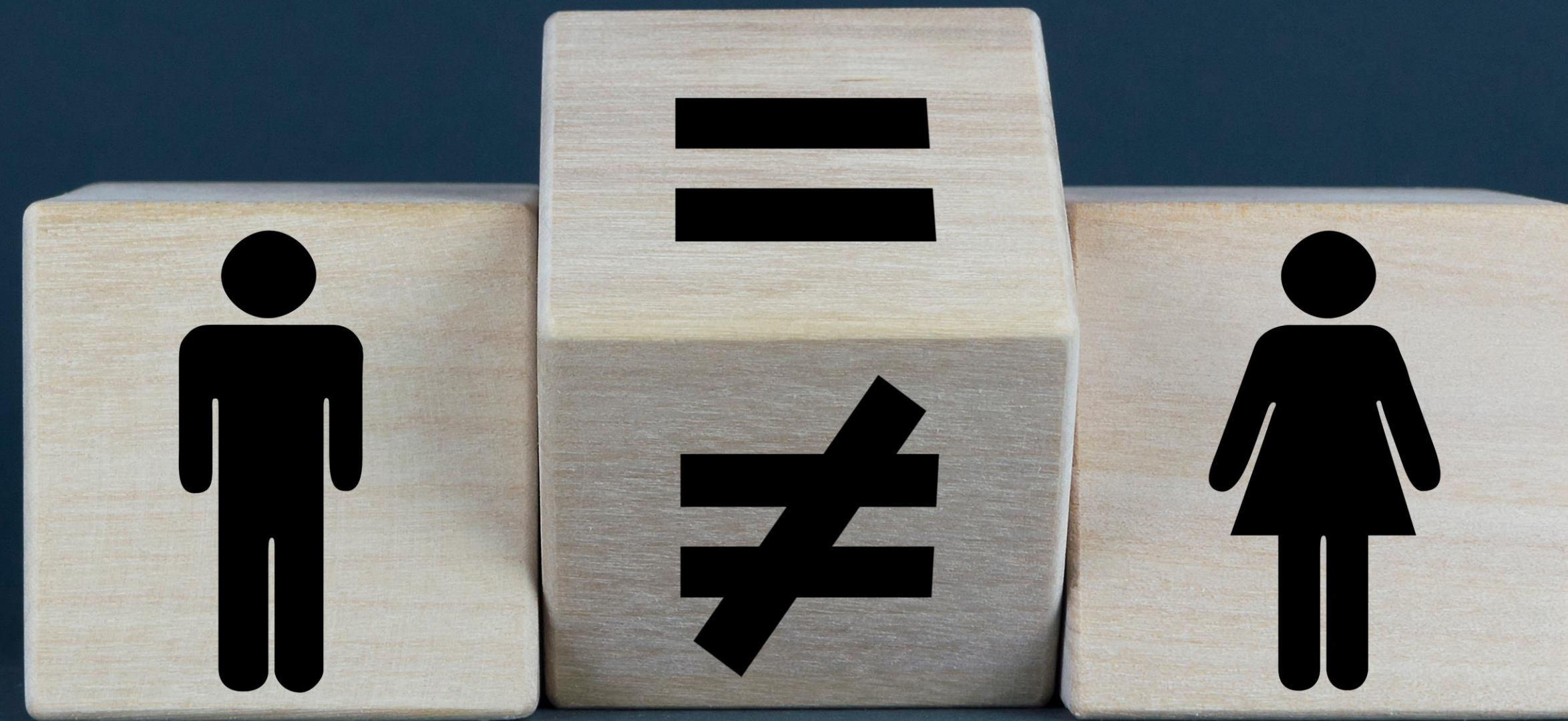


Ressources
personnelles
(temps et
énergie)

Ressources personnelles



Un biais de genre dans la collaboration



Méconnaissance des managers



Idée reçue #3

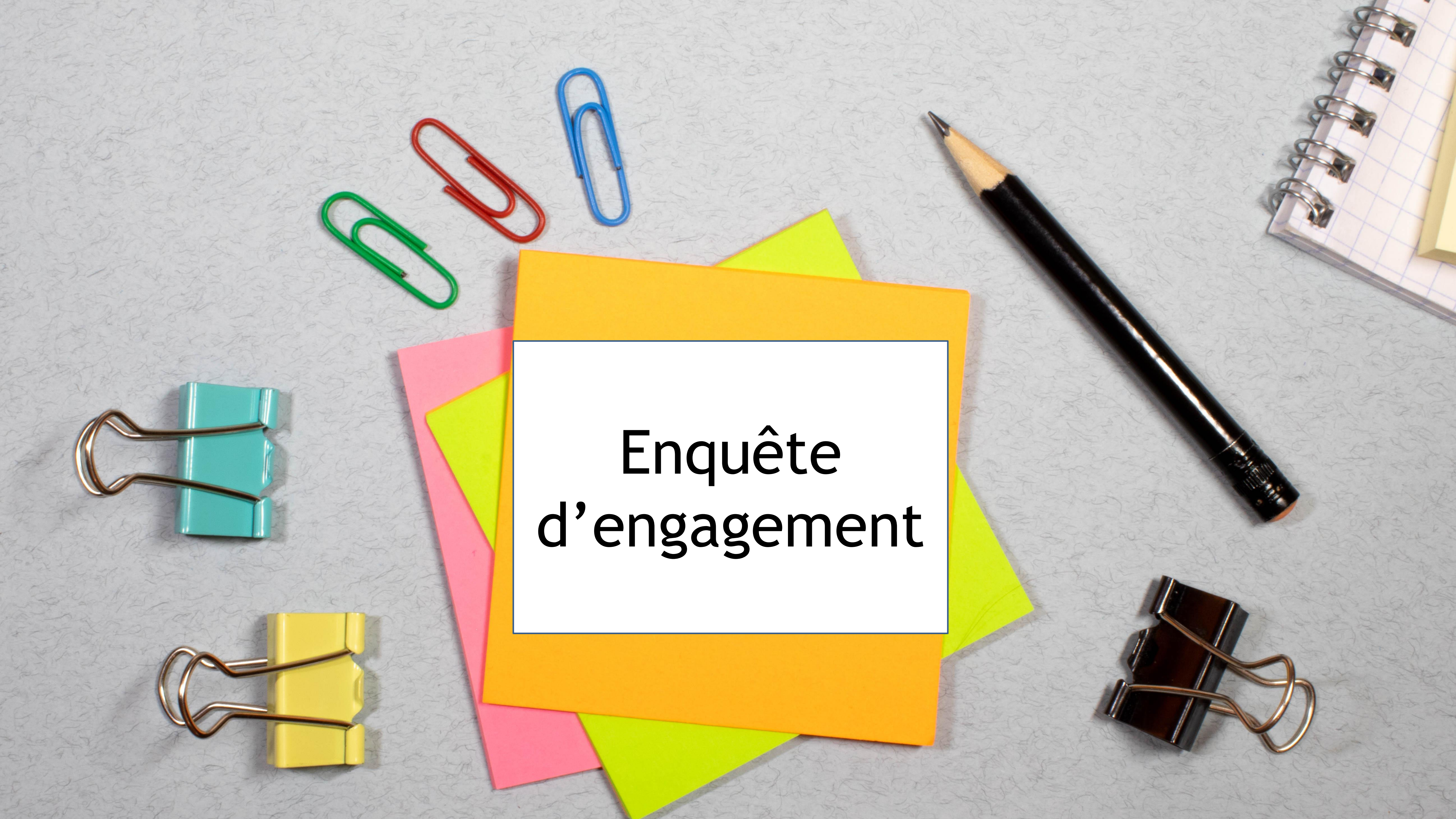
« *L'engagement au travail? C'est fini!* »



ENGAGEMENT

Offrir plus de flexibilité



A top-down view of various office supplies on a light grey textured surface. In the center, a white rectangular box with a thin black border contains the text 'Enquête d'engagement'. Surrounding this box are several colorful sticky notes in shades of orange, yellow, pink, and lime green. To the left and right are several paper clips in various colors: green, red, blue, teal, and yellow. A black pencil with a wooden tip lies diagonally on the right side. In the top right corner, a portion of a spiral-bound notebook with a grid pattern is visible.

Enquête d'engagement



- trying to please them
- DERIVATIVES *ingratitude*
- ORIGIN from Latin *in* 'against' and *gratitudo* 'favour'.

ingratitude • n. a lack of gratitude and appreciation.

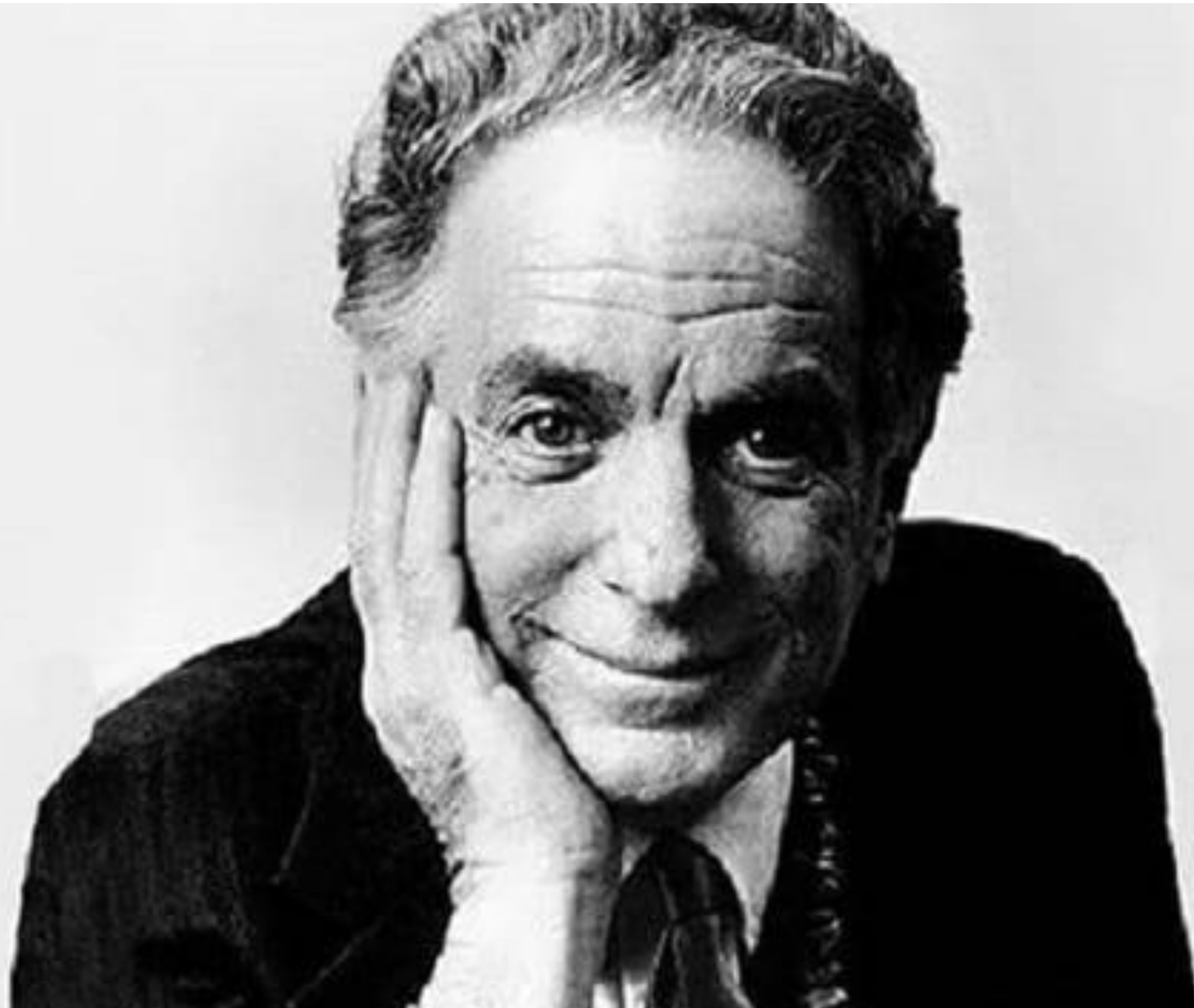
ingredient • n. 1 any of the parts or elements that are combined to make a mixture.





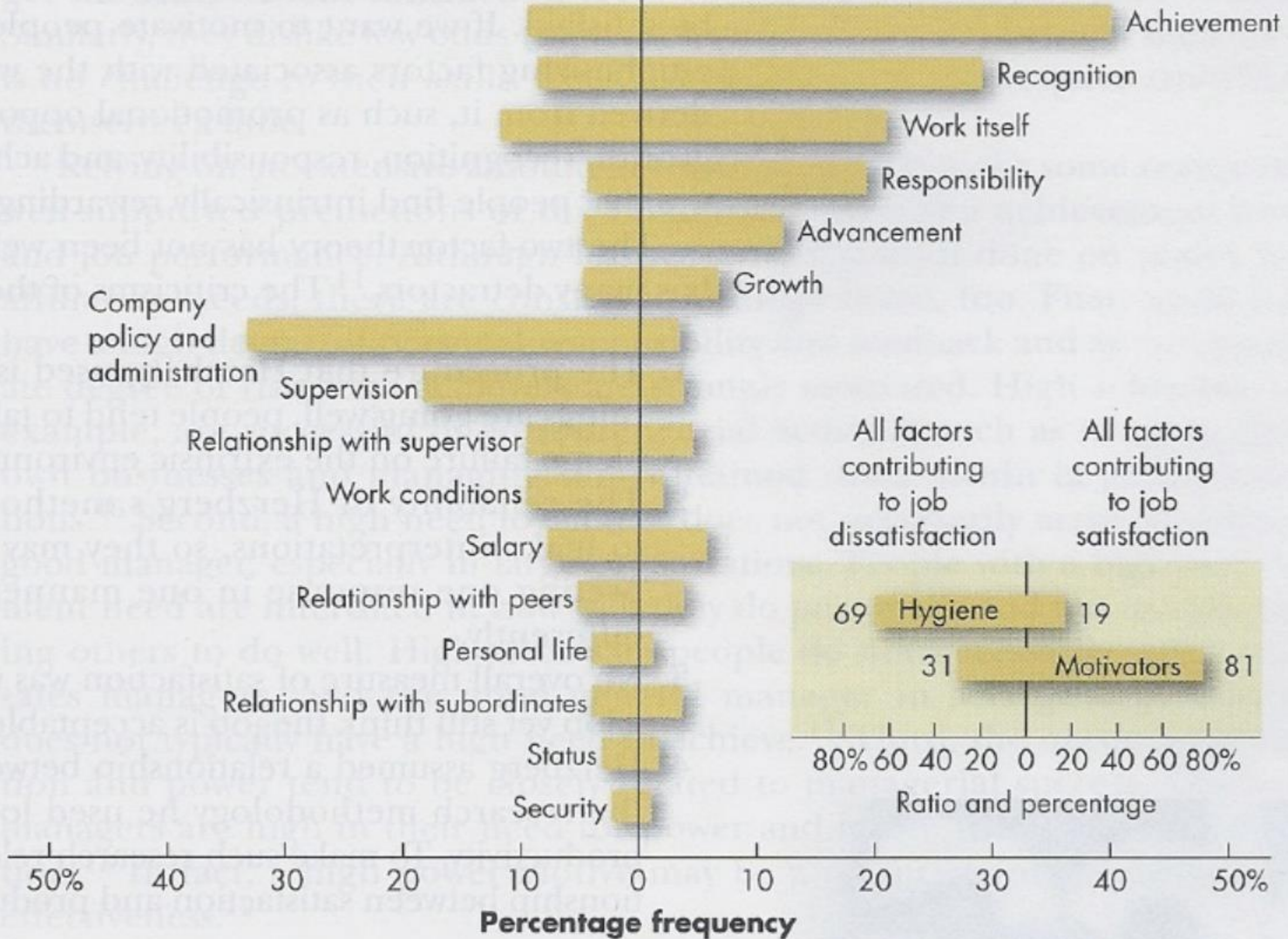


L'apport théorique d'Herzberg



Factors characterizing 1,844 events on the job that led to extreme dissatisfaction

Factors characterizing 1,753 events on the job that led to extreme satisfaction



FACTEURS D'INSATISFACTION

Politique salariale

Conditions de travail

Salaire

Systeme de supervision

Statut

Sécurité du travail

FACTEURS DE SATISFACTION

Réalisation de soi

Evolution de carrière

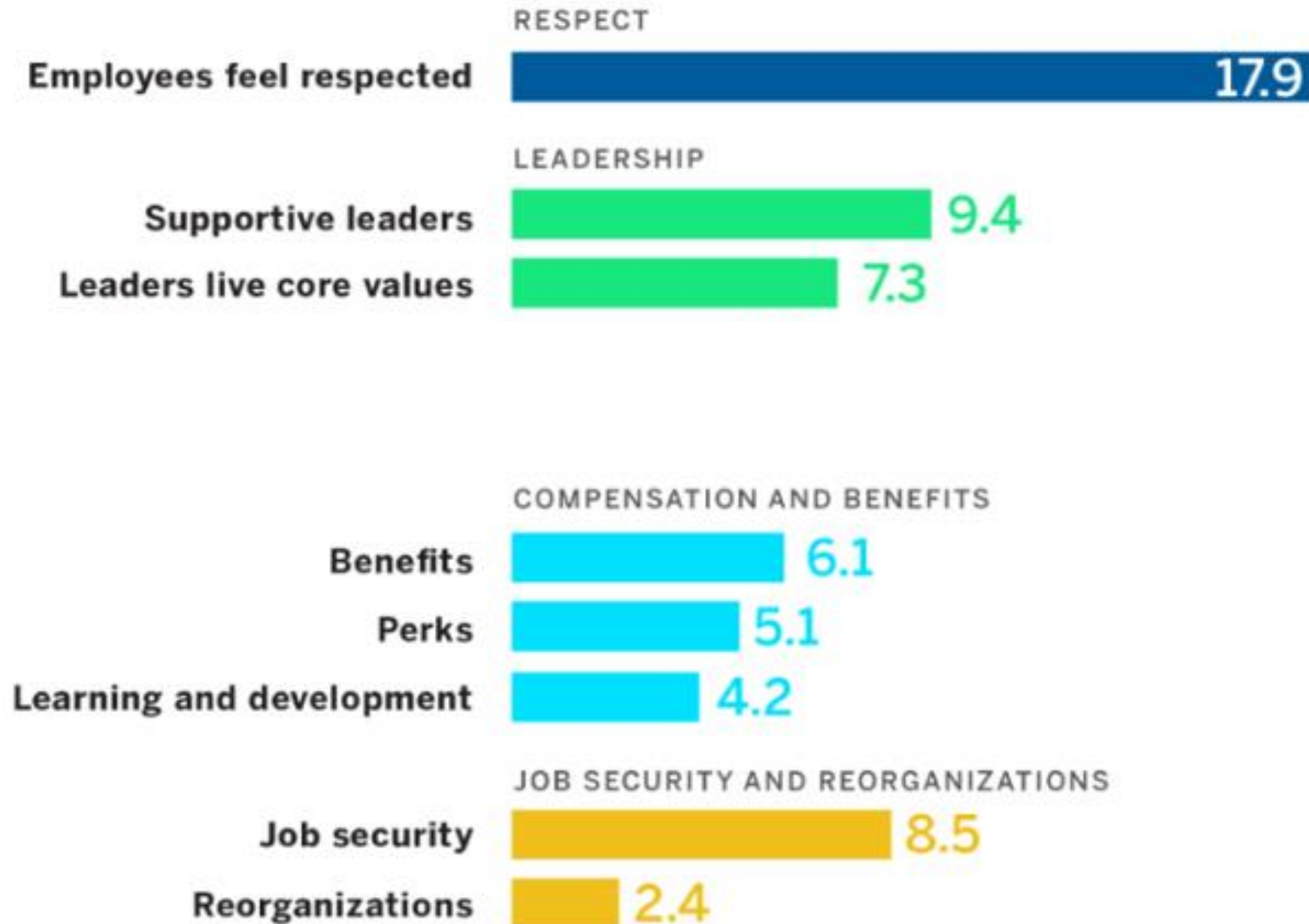
Autonomie

Responsabilités

Reconnaissance

Intérêt du travail

Stabilité dans le temps



A close-up photograph of a hand holding a clear crystal ball. The crystal ball is the central focus, reflecting the surrounding environment. The text "Et demain?" is overlaid in white, bold, sans-serif font across the middle of the crystal ball. The background is dark and out of focus, emphasizing the hand and the crystal ball.

Et demain?

Revisiter les (vrais) facteurs de motivation

AUTONOMIE

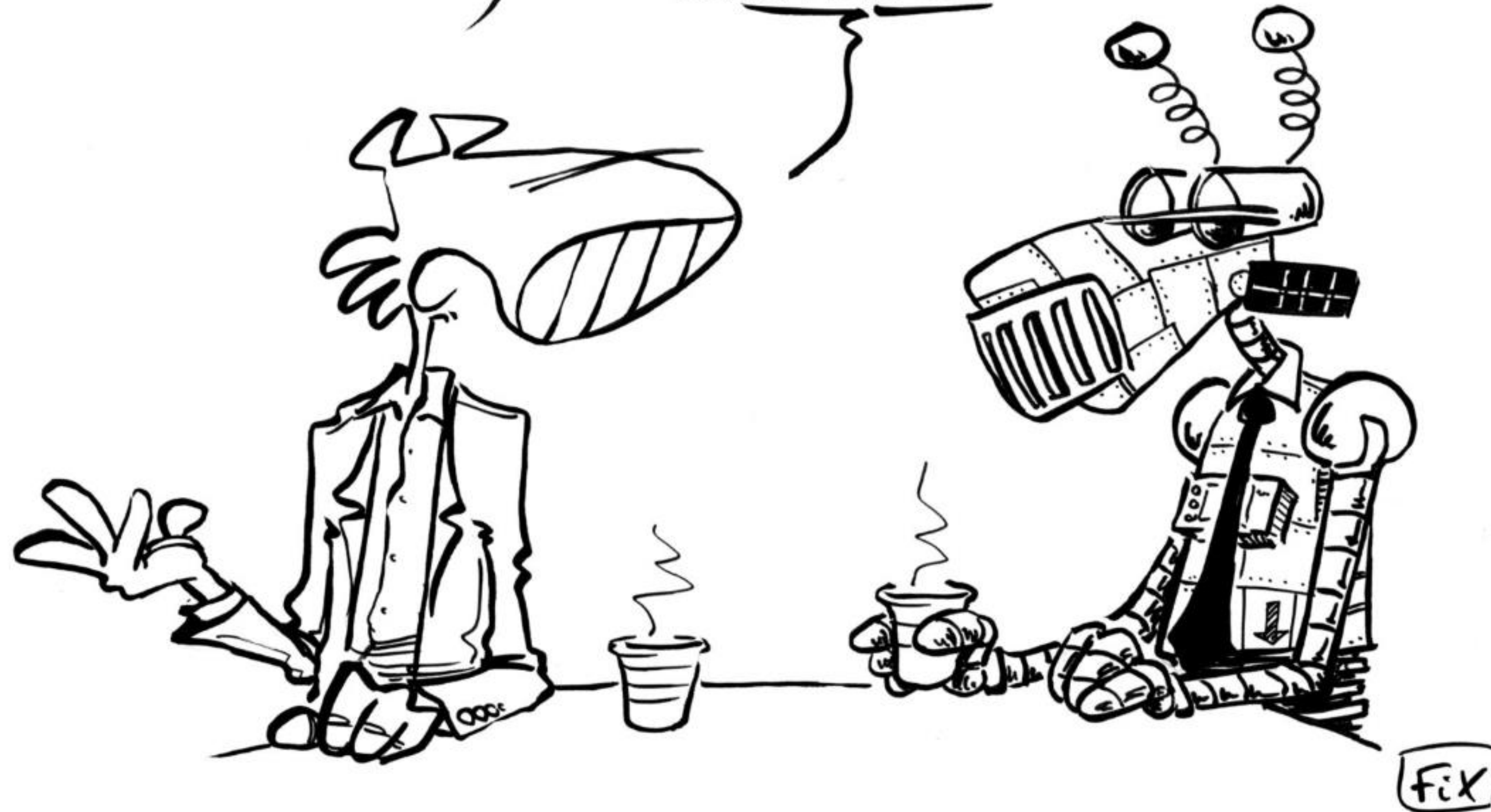
MAITRISE

SENS

Développer des savoirs et compétences face à l'IA

TOUTES CES HISTOIRES D'I.A.,
DE ROBOTISATION, ÇA ME
PARAÎT UN PEU SURFAÏT...

TU CROIS PAS,
JEAN-PIERRE ?



Evaluer la sécurité psychologique

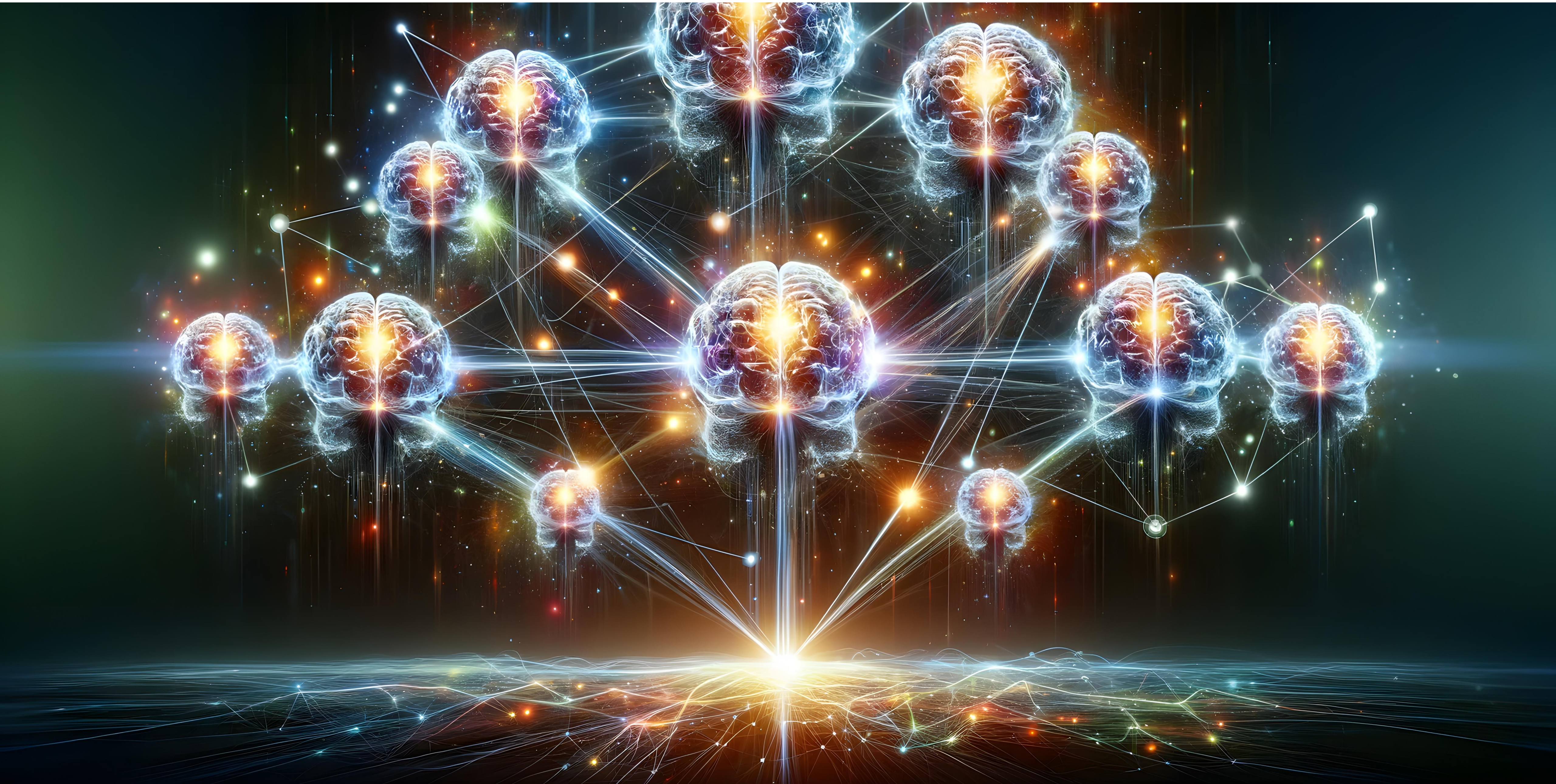


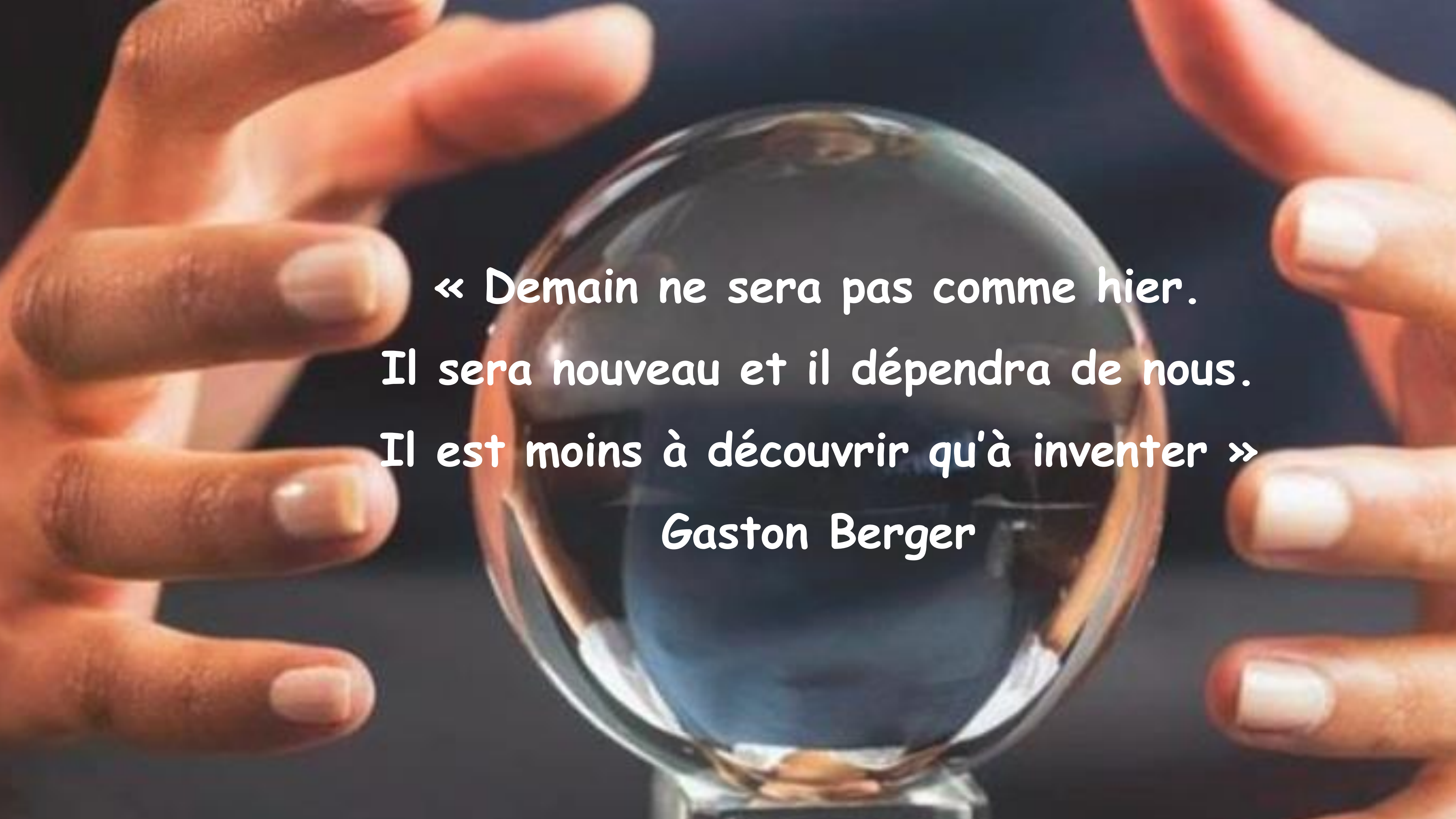
Est-ce que mes collaborateurs me disent lorsqu'ils ne comprennent pas?

Est-ce qu'ils admettent leurs erreurs et les documentent ?

Est-ce qu'ils se sentent autorisés à faire des suggestions ?

Booster l'intelligence collaborative

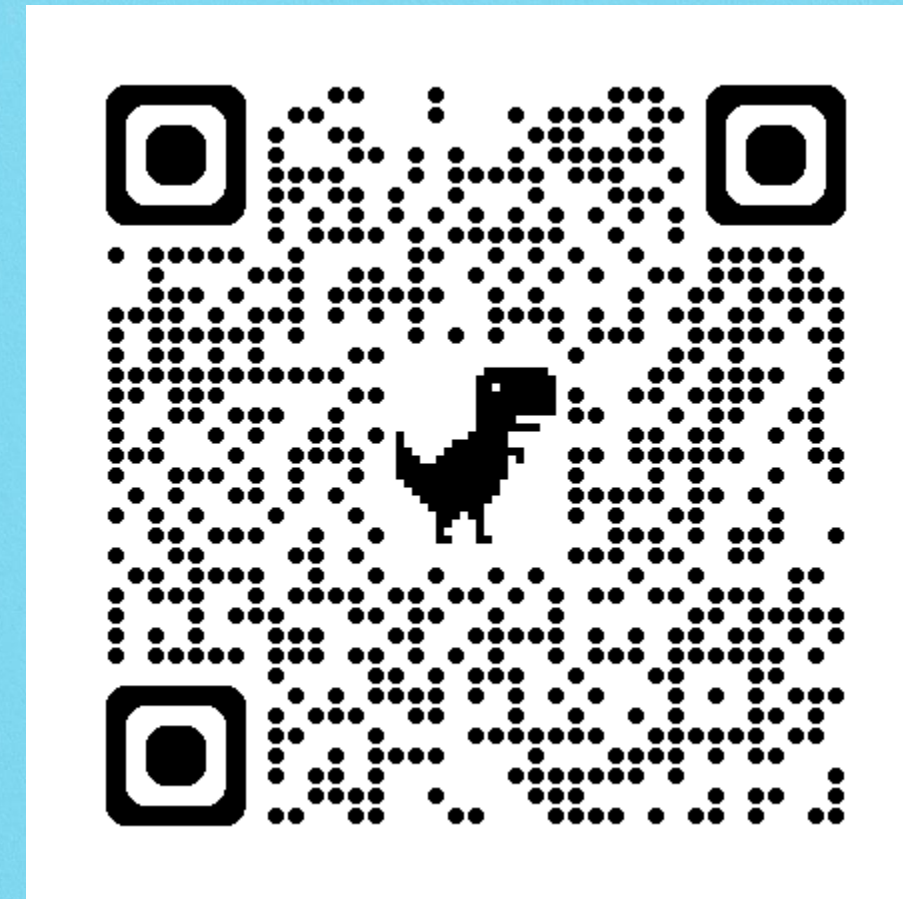


A pair of hands is shown holding a clear glass globe. The globe is filled with a dark blue liquid and contains a white, textured sphere. The hands are positioned on either side of the globe, with fingers slightly curled as if supporting it. The background is a dark, solid color.

« Demain ne sera pas comme hier.
Il sera nouveau et il dépendra de nous.
Il est moins à découvrir qu'à inventer »
Gaston Berger



Merci pour votre attention
& votre participation



Emmanuelle LÉON,
Professeur de management, ESCP Business School
Directrice de la Chaire Reinventing Work
Conférencière internationale

elspeaker27@gmail.com

+33 6 70045742