

LA REVUE

Leadership et structure



On ne naît pas leader on le devient

Participer à une cohorte de leaders

interview de **Marc El Nouchi**

Gros plan sur le vécu des leaders aujourd'hui

Transformation managériale : le silence est d'or

interview de **Vincent Mascré**

Fin du management ou nouvelle ère ?

Interview d'**Isaac Getz**

La structure : une question à remettre à l'agenda des dirigeants

Quelle structure et quel modèle de gouvernance pour les entreprises à fort capital immatériel ?

16

novembre 2012

L'esprit de la Revue

Peut-on réfléchir sur le management en disant les choses simplement ?

La transformation des entreprises, c'est notre ordinaire, à nous consultants en stratégie et management. C'est aussi le vôtre, à vous, les dirigeants dont les entreprises sont devenues des chantiers permanents.

Ce que nous avons appris, ce que nous apprenons chaque jour à travers notre pratique professionnelle, nous avons envie de le partager avec vous.

Vous ne trouverez ici aucune recette, aucun concept miracle, qui vous valent à coup sûr un formidable saut de compétitivité. C'est de la matière à penser que nous vous proposons ici. Ni sermons, ni leçons, mais plutôt des grilles de lecture pour vous aider à séparer le bon grain de l'ivraie.

Et parce que nous aimons la discussion, nous donnons aussi la parole à des personnalités extérieures pour réagir aux idées que nous développons.

Soyons à la pointe des idées sans être dupes des modes !

Kea&Partners respecte ses engagements de développement durable : ce numéro de La Revue est imprimé sur papier recyclé Freelif Vellum. Il est certifié par le FSC (Forest Stewardship Council) et par l'Union Européenne (certification Ecolabel). Ces certifications attestent que le papier résulte d'une bonne gestion forestière et que sa fabrication respecte l'environnement (limitation de la pollution atmosphérique et de l'usage de substances dommageables à l'environnement, moindre consommation d'énergie, utilisation de fibres recyclées).

*Tous droits de reproduction et de représentation réservés. Copyright Kea&Partners.
Usage strictement personnel.*

Le lecteur reconnaît avoir pris connaissance de la licence de droits d'usage, en accepter et en respecter les dispositions.

sommaire

16

I - Le Leadership

4. On ne naît pas leader, on le devient

par François Zoetelief Tromp, Senior Partner, Kea&Partners,
en collaboration avec Bruno Diehl et Philippe Faugeron

9. Participer à une cohorte de leaders, une expérience inédite

interview de **Marc El Nouchi**, Maître des Requêtes au Conseil d'État

11. Gros plan sur le vécu des leaders aujourd'hui

par François Zoetelief Tromp, Senior Partner, Kea&Partners

15. Transformation managériale : le silence est d'or

interview de **Vincent Mascré**, Président-directeur général d'Aircelle
témoignage de **François Tarel**, Directeur général adjoint d'Aircelle

20. Fin du management ou nouvelle ère ?

interview d'**Isaac Getz**, Professeur de leadership et d'innovation à l'ESCP Europe

II - La structure

24. La structure : une question à remettre à l'agenda des dirigeants

par Hervé Baculard et Arnaud Gangloff, Seniors Partners, Kea&Partners

31. Quelle structure et quel modèle de gouvernance pour les entreprises à fort capital immatériel ?

par Hervé Baculard, Senior Partner, Kea&Partners et Jérôme Julia, Directeur Kea&Partners



Notre époque est marquée par la récurrence des moments difficiles que doivent surmonter les entreprises. L'économie, la nécessité de performance captent l'attention des dirigeants, sans doute au détriment de la bonne santé du management.

Or, la ligne de management – dirigeants, leaders et managers de terrain – joue un rôle clé pour garder le cap et piloter cette transformation permanente : donner du sens au quotidien en dépit des aléas de parcours, maintenir coûte que coûte une ambition de progrès, développer la capacité d'adaptabilité et de résilience de l'organisation.

Convaincus de longue date que, pour réussir, une entreprise doit constamment investir dans l'énergie des femmes et des hommes qui la composent, nous vous proposons dans ce numéro de La Revue des pistes d'innovation dans le management et de réflexion sur les structures.

**Deux champs à explorer pour innover :
le leadership et la structure.**

• « *On ne naît pas leader, on le devient* », c'est par cette assertion que nous vous incitons à découvrir un modèle de leadership et une approche pragmatique qui ont fait leurs preuves :

Marc El Nouchi, Maître des requêtes au Conseil d'État, a vécu une expérience inédite au sein d'une cohorte de dirigeants, il en témoigne ;

Vincent Mascré, Président d'Aircelle, nous décrit pourquoi et comment le processus de transformation silencieuse du modèle de leadership s'est engagé au sein du groupe Safran ;

Isaac Getz, Professeur à l'ESCP, provoque quant à lui le débat sur la fin du management et la notion d'entreprise libérée.

• « *Il faut remettre la réflexion sur les structures à l'établi* », c'est le point de vue que nous soumettons à votre sagacité. La structure, cadre historique d'exercice du management, n'est-elle pas devenue un mal d'entreprise ? Pourquoi et quand faut-il la remettre en question ? Pourquoi faut-il la penser comme lieu d'intégration du capital, de la gouvernance et de l'énergie managériale ? Nous vous invitons à trouver des réponses dans la deuxième partie de ce numéro de La Revue.

Bonne lecture !

On ne naît pas leader on le **devient**...

UNE APPROCHE PRAGMATIQUE DU LEADERSHIP

par François Zoetelief Tromp
en collaboration avec Philippe Faugeron et Bruno Diehl



François Zoetelief Tromp,
Senior Partner de Kea&Partners

Consultant depuis 1983, il a forgé des savoir-faire dans le domaine de la performance opérationnelle des entreprises, chez Andersen Consulting d'abord, Bossard Consultants (puis Gemini Consulting) ensuite et maintenant en tant que Senior Partner chez Kea&Partners.

Il mène de nombreux projets de structure, d'organisation et de management dans les secteurs industriels, le transport et les grandes entreprises publiques. Il a co-développé avec Kea Prime, filiale de Kea&Partners, le modèle de leadership dont il est question ici.

Philippe Faugeron et Bruno Diehl sont parties prenantes de l'élaboration du modèle de leadership et du dispositif de cohorte de dirigeants.

Philippe Faugeron a un double parcours de Directeur des ressources humaines au sein du groupe Carrefour et de consultant, spécialisé dans l'efficacité managériale et l'accompagnement des dirigeants.

Bruno Diehl est un expert de la stratégie et de la performance des organisations par les hommes, thème qu'il a développé en tant qu'associé chez Bossard Consultants (conseil en organisation et management) pendant 8 ans, puis à la direction générale du groupe France Telecom pendant plus de 12 ans.

«L'art le plus difficile n'est pas de choisir les hommes mais de donner aux hommes qu'on a choisis toute la valeur qu'ils peuvent avoir.»

Napoléon Bonaparte

L'entreprise n'a jamais autant eu besoin de dirigeants et de managers capables de faire preuve de discernement, d'éclairer le chemin, de faire grandir leurs équipes, de répondre aux nouvelles attentes des salariés, de naviguer avec de nouveaux repères... L'exécution de la stratégie, qui est l'épine dorsale de la performance de l'entreprise, est entre leurs mains.

Les managers de tous niveaux vivent donc une situation délicate (cf. article « *Gros plan sur le vécu des leaders aujourd'hui* » page 11) puisqu'il leur est demandé d'assumer un rôle aux multiples facettes : donner du sens, donner envie, arbitrer, communiquer... définir le combien et le quoi pour le transformer en pourquoi et comment. **Bref, être un leader.**

Comment définir un leader ?

« Personne dans laquelle, consciemment et/ou inconsciemment, chacun se retrouve. Grâce à son influence, à son art de la vision, à ses orientations et à ses qualités de communication, le leader crée un courant qui invite chacun au dépassement, à la confiance et à l'initiative. »

Le leader fait advenir une réalité qui n'existe pas encore !

Forts de ce constat, nous avons voulu mieux cerner le rôle et les compétences d'un leader. Dans cette réflexion, nous avons commencé par poser quelques convictions sur les questions de transformation et de leadership que nous vous invitons à partager ici.

- **Toute personne qui a charge d'âmes doit adopter une posture de leader**

Le leadership n'est pas seulement l'affaire du dirigeant. Tout manager doit exercer une forme de leadership, avec un degré de complexité et d'exigence à l'échelle de sa position hiérarchique : dirigeant, patron de fonction, managers intermédiaires ou de première ligne.

- **Pas de transformation réussie sans que le dirigeant ne se transforme**

Une transformation efficace et durable passe par l'évolution des comportements, ceux du dirigeant en premier lieu.

Il faut donc s'intéresser de prime abord aux comportements, aux valeurs et aux pratiques managériales des dirigeants. Des millions d'euros sont dépensés chaque année pour que des managers suivent des formations de développement personnel. Mais les connaissances et compétences qu'ils acquièrent lors de ces formations ne sont pas nécessairement appréciées par leurs supérieurs. Si l'équipe dirigeante ne peut pas donner l'exemple de comportements et de pratiques managériales favorables à une organisation « hautement performante », il n'y a pas de transformation possible. Les enquêtes que nous avons menées dans les entreprises avec Richard Barrett¹ et le Value Center nous le confirment.

1. Richard Barrett est le fondateur du Barret Value Center. C'est un consultant reconnu à l'international sur les sujets du leadership fondé sur les valeurs et de la transformation culturelle. Il a créé les "Cultural Transformation Tools" (CTT) qui sont des outils de mesure de la culture et de son impact sur la performance économique des organisations.

- **La transformation et notamment celle du leader est permanente**

Il ne s'agit pas de passer d'une situation à une autre, mais de s'engager dans une mise en mouvement permanente en s'appuyant sur l'implication des hommes. Pour être leader, les compétences acquises ne suffisent pas, il faut une envie profonde de progresser sur ses propres comportements. **C'est dans la pratique que se développent les talents des leaders, en particulier dans les situations singulières.**

- **Le leader est plus qu'un manager**

Le leader porte la responsabilité sur quatre dimensions : la conscience d'une vision, la capacité à apporter cette vision à tous, l'implication vers un résultat qui tienne compte de ceux à qui on l'apporte, la capacité à emmener des collaborateurs devenus acteurs.

En étant caricaturaux, nous pourrions positionner le leader et le manager de la manière suivante : le leader use de son influence, le manager use de son pouvoir ; le leader demande pourquoi, le manager demande quoi ; le leader innove et crée, le manager copie et reproduit ; le leader remet en cause le système, le manager accepte et cautionne le système ; le leader fait les bonnes choses, le manager fait les choses bien.

- **Le leader n'est pas un héros**

Chaque fois que nous utilisons le mot *leader*, nous prenons le risque que cette dénomination isole l'individu en traitant tous les autres comme ses disciples. Or, l'entreprise est certes une communauté mais sans disciples : un leader ne peut réussir qu'avec l'appui et le talent de ses collaborateurs. Le leader a donc besoin d'avoir confiance en lui, confiance dans les autres et qu'on lui fasse confiance. De plus, il doit s'attacher à créer les conditions pour que chacun ait confiance en soi.

- **On ne naît pas leader, on le devient**

Le terme de « leadership » lorsqu'il est entré dans le vocabulaire du management incluait une notion de talent inné, de charisme. Ce n'était pas uniquement la capacité de gérer un groupe, mais également et surtout celle de le convaincre et de l'entraîner. Dans cette définition, il existerait des chefs-nés. Toutefois, cette définition semble actuellement dépassée. Aujourd'hui, le leadership est de plus en plus souvent associé aux notions d'apprentissage, d'expérience et d'acquis. Ainsi, dans cette nouvelle acception, il ne s'agit pas for-

cément d'une qualité innée mais d'un savoir-faire qui peut s'acquérir au fil du temps.

- **Le leadership est affaire de posture vraie**

C'est une affaire d'intention, d'action et de posture vraie dans l'action qui se révèle dans des situations à fort enjeu et irrigue toute la ligne hiérarchique, jusqu'à l'acteur de terrain (exemplarité et entraînement). Le dirigeant doit promouvoir le fait que toute la ligne managériale adopte une nouvelle posture de leadership.

- **L'expression du leadership n'est pas unique**

Adopter une posture de leadership ne consiste pas à appliquer des recettes. Chacun a son style, chacun doit rester lui-même, authentique, en exprimant ses propres talents. Il ne s'agit pas de créer des clones.

Une approche pragmatique du leadership

Lorsque nous nous sommes interrogés sur la nécessité de disposer d'un référentiel de leadership, nous avons constaté qu'il existait soit de multiples modèles très académiques, soit un cadre souvent utilisé par des coachs, ayant un caractère potentiellement intrusif, touchant à la personnalité et à des attitudes personnelles. Ainsi, nous avons volontairement pris le parti de construire un référentiel de leadership pragmatique et opérationnel, expression des attendus pour un nouveau profil de leader ; un modèle ni académique, ni psychologique, cohérent avec une éthique de respect de la personne, et qui sollicite l'intelligence conceptuelle, émotionnelle et relationnelle.

Le modèle de leadership que nous proposons repose sur 7 rôles et 4 champs de compétences, sa force résidant dans l'articulation entre ces rôles et ces talents.

Etre leader, c'est assumer 7 rôles

- **Donner le sens**

«Le premier devoir du leader, c'est éclairer l'avenir, donner du sens à l'action quotidienne des gens.» (J.-P. Bailly, président du groupe La Poste)

Le sens, c'est aussi bien la direction, la signi-

fication et la sensation. Le leader doit tout à la fois « vivre » le sens, l'incarner, le transmettre, le faire vivre au quotidien et montrer une façon de prendre le chemin. Il doit veiller à ce qu'il y ait une véritable résonnance entre la vision et les envies de chacun.

- **Piloter la performance**

Le leader doit créer les conditions pour que la performance devienne l'affaire de tous. Avec courage et persévérance, il décide et défend les arbitrages nécessaires. Il sait mettre la juste pression, impulser le bon rythme, fixer des jalons. Il valorise les efforts avant même d'obtenir les premiers résultats.

- **Créer des liens**

Le leader est un bon joueur de go

Au jeu de go, la pièce posée seule sur le damier n'a pas de valeur. La force vient de la connexion entre les pièces.

Le leader appréhende les terrains de jeu internes et externes ; il crée les conditions d'une coopération profitable en établissant des liens hors hiérarchie, en valorisant les contributions issues de ces liens. Le leader croit autant à la nécessité d'une structure efficace qu'à l'utilité du lien.

- **Libérer les énergies**

Libérer les énergies, c'est la force en mouvement.

Le leader expose et propose la mission à accomplir et incite chacun à s'engager librement.

Il doit connaître suffisamment ses collaborateurs et ce qui les anime. Il favorise l'ouverture en jouant en extension plutôt qu'en contention. Il choisit des modes de management adaptés aux circonstances. Il installe des rites et des rythmes appropriés. Il est animé par un sens aigu de la justice. Il est attentif aux signaux faibles. Il s'appuie sur ses alliés et contient ses opposants.

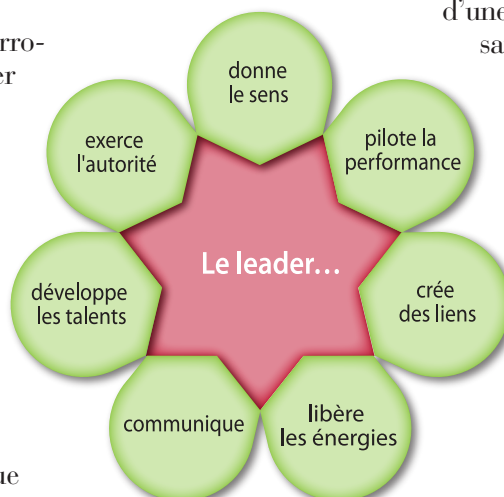
- **Communiquer**

«Le médium est le message» (M.H. McLuhan)
La communication ne se délègue pas. Le leader en est l'acteur déterminant et non le passeur ou le spectateur. Il sait être à l'écoute et adapter ses messages pour en améliorer l'impact.

- **Développer les talents**

Il n'y a pas de réussite sans faire grandir les hommes.

Le leader fait vivre l'idée qu'une transfor-



mation est un saut que tout le corps social va accompagner. Sa visée n'est pas utilitariste et « consommatrice de talents ». Il mise plutôt sur le développement des talents au service d'une vision et installe les conditions favorables : confiance, marge de manœuvre, vide contrôlé, droit à l'erreur.

• Exercer l'autorité

Exercer pleinement l'autorité au service de sa mission.

Le leader agit avec courage et pertinence. Il sait être intraitable sur les choses non négociables. Il utilise tous les modes d'action à bon escient : l'autorité de droit, de compétence ou de confiance. Il est à l'écoute des aspirations de son corps social pour lequel il est un recours. Il assume la relation avec les partenaires sociaux.

Pour donner vie à ces rôles, le leader doit mobiliser des compétences avec talent

Seul ou avec les autres, dans le monde des idées ou dans le monde de l'action, le leader développe des compétences dans quatre dimensions : penser, exister, parler, faire faire.

Ce trèfle à quatre feuilles permet au leader de s'interroger – pour chacun des 7 rôles – sur les talents personnels qu'il doit déployer.



• Penser (seul dans le monde des idées)

C'est la puissance du raisonnement. C'est d'abord la capacité à recueillir des informations, à comprendre l'environnement, à voir large. Puis, c'est le « traitement des données »

et enfin la prise de décision, faire des choix.

• Exister (seul dans le monde de l'action)

C'est la détermination à agir, à s'engager mais aussi à faire preuve d'agilité, à se mouvoir tout en maîtrisant ses émotions. Aussi, il faut pouvoir s'adapter à de nouveaux repères en imaginant des solutions innovantes, en étant créatif.

• Parler (avec les autres dans le monde des idées)

C'est la relation par le langage verbal et non-verbal. C'est d'abord écouter avant d'émettre. C'est aussi influencer (et non pas influencer) par un propos convaincant, juste, pédagogique, porteur de sens.

• Faire faire (avec les autres dans le monde de l'action)

C'est la capacité à donner la direction, à organiser, à prévoir les ressources et aussi conduire (*cum-ducere* : mener en accompagnant) en favorisant le déséquilibre dynamique et en apportant soutien et recadrage autant que de besoin.

Quel dispositif mettre en œuvre pour développer les compétences des leaders en situation de transformation ?

Le cas concret des dirigeants de la fonction publique

En 2011, François-Daniel Migeon, Directeur général de la modernisation de l'État (DGME), convaincu de l'importance du sujet, s'est efforcé d'avoir un dispositif innovant pour développer les compétences de leadership des dirigeants du secteur public. En effet, ce secteur connaît de profondes transformations qui remettent en cause des stratégies, des structures et des processus. Des directeurs doivent piloter des politiques publiques dans un contexte d'attentes, de contraintes et d'opportunités nouvelles.

L'impact sur l'usager, les équipes internes et le management est considérable. **Le leadership des directeurs de la fonction publique est donc déterminant.** Mais quelles compétences, quels talents faut-il mobiliser et quels rôles faut-il assumer pour réussir ces transformations ?

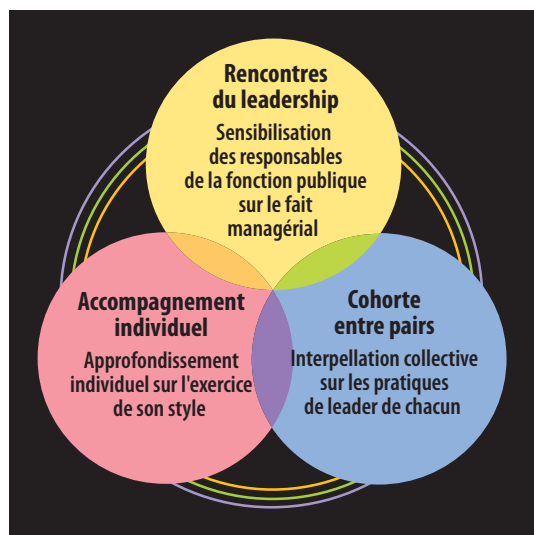
Forte de ce constat, la DGME a apporté une réponse innovante en organisant des moments d'ouverture et de réflexion de trois natures :

Les rencontres du leadership ont permis à

des directeurs de la fonction publique de se sensibiliser sur le sujet grâce à des conférences périodiques faisant témoigner des dirigeants du secteur public ou privé.

La cohorte entre pairs est un groupe de dirigeants de la fonction publique qui, lors de rencontres mensuelles, prennent conscience de leurs pratiques de leadership à travers les témoignages de chacun et le modèle de leadership que nous avons développé.

L'accompagnement individuel permet d'aller plus loin à titre personnel pour identifier les pistes de développement de son leadership.



L'articulation de ces trois types de rencontres amorce **une boucle vertueuse de progrès** pour les participants qui bénéficient ainsi de séquences d'échanges collectives et individuelles.

• La cohorte, une expérience inédite

L'approche la plus innovante est celle de la cohorte : un parcours entre pairs (Secrétaires généraux, Directeurs d'administration centrale et Directeurs généraux d'opérateurs) à raison d'une rencontre mensuelle sur un semestre. Ces rencontres sont animées autour des témoignages des membres de la cohorte, à partir du modèle de leadership présenté précédemment et proposé au groupe comme support d'autodiagnostic et de discussions. **Chacun témoigne sur un moment clé d'une situation de leadership et s'exprime sur les talents qu'il a dû mobiliser au regard des 7 rôles.** La diversité des moments de vie ainsi relatés est très riche : comment un recteur réussit sa prise de fonction, comment un préfet redonne du sens à l'ac-

tion quotidienne, comment exercer son autorité au sein d'un groupe hospitalier...

Les résultats pour les membres de la cohorte « pilote » sont très positifs : chaque participant a pris conscience de ses propres pratiques de leadership. Chacun s'est enrichi des témoignages très variés des autres participants, avec un sentiment de confiance accrue au fil des séquences et en ayant plaisir à se retrouver. La pertinence des observations et des interpellations a permis à de belles personnalités et de belles pratiques de s'exprimer. Certains ont trouvé de nouvelles marges de manœuvre dans l'exercice de leur leadership. Chacun est sorti convaincu de la nécessité d'étendre ce dispositif à d'autres dirigeants de la fonction publique. Enfin, près de 80 % des membres de cette cohorte ont souhaité aller plus loin grâce à un accompagnement individuel.

De plus, pour garantir la cohérence sur la question du leadership, il est nécessaire d'ajuster les critères d'évaluation du vivier des 400 dirigeants de l'État; le dispositif questionne les cursus de formation, à commencer par la formation initiale des futurs hauts fonctionnaires : l'ENA.

**Participer
à une cohorte
de leaders,
une expérience
inédite**

Témoignage de Marc El Nouchi, Maitre des requêtes au Conseil d'Etat



Diplômé de l'IEP de Paris, de l'École nationale de la santé publique et de l'ENA, Marc EL NOUCHI après avoir débuté sa carrière comme directeur d'hôpital a assuré plusieurs responsabilités au ministère de l'économie et des finances, à la direction du budget, notamment sur les questions de recherche et sur les affaires européennes.

Attaché financier à la représentation permanente à Bruxelles, il a présidé le comité budgétaire de l'Union européenne.

Conseiller technique au cabinet du Premier Ministre Lionel Jospin entre 1997 et 2001, il a été ensuite nommé au Conseil d'État en qualité de maître des requêtes. Il était, jusqu'en avril 2012, au cœur de la réforme territoriale, en étant Délégué général au pilotage des DIRECCTE (Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi).

Il a participé à l'une des cohortes de dirigeants organisées sous l'impulsion de la fonction publique. Il nous livre son témoignage.

Pourquoi avez-vous souhaité participer à une cohorte de leaders de la fonction publique ?

— Mes motivations étaient doubles. D'abord j'ai été séduit par l'idée d'échanger avec des pairs de la haute fonction publique qui sont confrontés à des situations identiques à la mienne dans la conduite de la transformation au sein d'organisations complexes. C'était d'autant plus précieux qu'il y a finalement extrêmement peu d'occasions d'échanges organisés de cette nature. Ensuite, j'ai été très intéressé par **l'approche originale inspirant la cohorte, approche qui fait de la personne même, au-delà de la fonction qu'elle exerce, un acteur de la transformation.** C'est tout-à-fait innovant dans la fonction publique. Généralement, nous sommes recrutés pour mener à terme une mission. Pour ce faire, nous disposons d'un certain nombre de moyens, dans un cadre réglementaire qui définit l'objet de la mission. Mais on ne s'interroge que très rarement sur le degré d'osmose et d'implication personnelles nécessaires à la mise en œuvre et sur le fait qu'on ait pu, **par sa propre équation personnelle, peser sur la réussite de tel ou tel projet.** C'était donc une approche extrêmement innovante qui place l'homme, la personne, au centre du projet de transformation.

Quelle perception avez-vous du chemin parcouru au cours de cette cohorte ?

— Par la confrontation des expériences, j'ai pu apprécier la façon différente dont chaque haut fonctionnaire réagit dans des situations de tension ou de crise avec, en partage, un grand sentiment de solitude et un ressac de certitudes et d'incertitudes. Et ce qui est intéressant, c'est que finalement chacun des membres de la cohorte a pu se reconnaître dans les expériences présentées, à un moment ou à un autre de sa carrière. Je crois que nous avons beaucoup appris les uns des autres, à la fois dans ce qu'il

faut faire et dans ce qu'il ne faut pas faire. En ce qui me concerne, j'ai découvert que certains collègues avaient mené une vraie réflexion sur la conduite des transformations, alors que j'ai toujours eu une approche assez empirique. Cette cohorte m'a permis de cheminer, d'être interpellé. Par exemple, les compétences à mobiliser (penser, exister, parler, faire faire) sont des activités que l'on exerce de façon extrêmement pragmatique sans que l'on mesure vraiment, dans le déroulement de sa vie professionnelle, l'importance de ces différentes composantes du leadership.

Que pensez-vous de la robustesse du modèle tant dans les rôles que dans les compétences à mobiliser ?

— Je me suis retrouvé parfaitement dans l'ensemble des rôles et facettes du modèle de leadership. Ce modèle tient la route ! La cohorte m'a fait parcourir un chemin et prendre conscience que les sept rôles du modèle étaient, chacun, absolument essentiels et, pour bonne part, indissociables dans le temps. Si exercer l'autorité est un rôle naturellement attaché à la fonction, en revanche donner le sens, créer des liens, libérer les énergies sont des responsabilités qui ne s'imposent pas avec la même force d'évidence, elles sont assumées de manière plus intuitive. A l'issue d'une cohorte, on éprouve un grand sentiment d'humilité car il faut beaucoup de talents et d'énergie pour bien piloter, animer, motiver, communiquer...

Les compétences, «parler» et «faire faire» s'imposaient naturellement pour les membres de la cohorte dans leurs différentes fonctions. La parole découle de l'écoute et donne la capacité d'influer sur le cours des choses à travers la communication. Le «faire faire» est inhérent à l'organisation hiérarchique. **Mais formaliser «penser» et «exister», c'est ce qui fait le supplément d'âme de la cohorte en quelque sorte.** Penser, c'est concevoir la mission ou le projet dans la durée et imaginer un

cheminement ; c'est viser des résultats qui permettent de relier la réussite du projet et l'accomplissement personnel des agents. Une réforme ne peut durablement être accomplie que si, d'une part, les objectifs qui l'ont inspirée ont été atteints et si, d'autre part, l'ensemble des acteurs de cette réforme, tous les agents concernés, en ont compris le sens, se la sont appropriée.

Et puis «exister», pour moi, c'est le concept le plus novateur de la démarche. Je n'ai jamais exercé une fonction ou une mission avec ce sentiment ou même cette préoccupation que je pouvais « exister » à travers elles. J'ai toujours éprouvé au contraire une forme de retenue, qui fait que l'homme s'éclipsait derrière « l'autorité ». Louis Juvet disait « *lorsque je joue, je m'observe* ». C'est-à-dire qu'il dissociait l'acteur, jouant un rôle, et la personne.

Ce qui rend très intéressant le travail de la cohorte, c'est qu'à partir de la question « *Mais vous dans tout cela, comment avez-vous existé ?* », il a permis à ses membres de se livrer, de parler à la première personne, au prix d'une forme d'impudeur à laquelle personne n'était vraiment habitué. Des échanges au sein de la cohorte, il ressort qu'il est difficile de réussir un projet professionnel sans s'y accomplir soi-même, avec son tempérament, sa dose d'enthousiasme et des valeurs conformes à son éthique personnelle.

Autrement dit, je crois effectivement que pour réussir, il faut exister dans le projet, dans sa personne, dans son engagement. On ne peut pas mener une mission à son terme si l'on n'est pas heureux dans ce que l'on fait, s'il y a, à un moment donné, un décalage profond par rapport à sa propre analyse de la conduite du projet et même à une certaine conception de l'éthique, notamment en termes d'intérêt général et de considération due aux agents.

Pouvez-vous nous donner un exemple où vous vous êtes senti agir en leader ?

— Quand j'ai présidé le comité budgétaire de l'Union européenne, j'avais beaucoup de pouvoir, beaucoup de responsabilités, à la fois parce que les nombreuses délégations de l'Union européenne, qui composaient ce comité, attendaient de la présidence qu'elle organise les débats et propose des compromis et aussi parce que j'étais au cœur des itérations entre la Commission européenne, le Conseil et le Parlement européen. J'avais une grande marge d'appréciation dans la conduite de la négociation et dans l'évolution du mandat que je recevais de Paris. Donc je me suis senti très bien, heureux d'être au centre d'une négociation riche de contacts humains et finalement très libre alors que j'avais beaucoup de contraintes ! Mais nous savons tous que l'addition de contraintes est souvent source de liberté car elle oblige à faire des choix et à se sentir vraiment leader.

Comment avez-vous eu le sentiment que vous agissiez en leader ?

— On devient leader à partir du moment où cette posture vous est reconnue par les gens que vous devez encadrer et animer. L'acte de nomination à une fonction ne suffit pas à vous installer en tant que leader. Encore faut-il que ceux avec lesquels vous travaillez vous reconnaissent la capacité et la légitimité d'exercer ce rôle et aient confiance en vous.

Par ailleurs, on n'est vraiment un leader épanoui que si le sentiment d'être utile existe. Evidemment, dans l'administration, les projets sont collectifs et fondés sur l'intérêt général ; l'utilité se dégage donc très naturellement comme une évidence. Mais il est possible d'aller plus loin dans cette utilité, lorsque par nos capacités d'entraînement, d'enthousiasme nous arrivons à mobiliser des énergies, à fé-

dérer des comportements et à faire en sorte que les gens grandissent dans ce qu'ils font.

Par ailleurs, j'accorde une importance toute particulière à la **cordialité dans les relations humaines au sein de l'administration**. C'est d'autant plus essentiel que celle-ci est confrontée à des mutations nécessaires et importantes qu'il convient d'accompagner. C'est un tout. Si ce que vous faites est reconnu et si, de surcroît, vous avez réussi à créer la confiance avec les agents, à leur exprimer de la considération et à instaurer des relations humaines chaleureuses, alors un mode de fonctionnement tout-à-fait différent, plus efficace et plus harmonieux est possible. Ce supplément de cordialité fait que les gens sont meilleurs parce qu'ils ont confiance ; alors ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. A ce moment-là, le projet est mieux porté et l'accomplissement personnel est plus grand.

Si vous deviez citer un mot qui caractérise votre cheminement au cours de cette cohorte, quel serait-il ?

— Etre soi-même. Finalement, cela rejoint la notion d'«exister». Ce qui m'a plu aussi dans la cohorte, c'est que les participants avaient une grande expérience, du vécu, une grande intelligence des situations et un grand respect de leurs collaborateurs. Je me suis senti concerné par tous leurs témoignages parce que fondamentalement chacun a apporté une analyse et démontré une implication personnelle et de la considération pour les personnes. Dans le même temps, j'ai été interpellé sur le sujet du courage dans un certain nombre de cas : le courage d'affronter des situations pouvant être parfois très violentes, sans se dénaturer, en restant soi-même et sans en transférer indûment la charge ou la pression sur ses collaborateurs. C'est aussi l'une des vertus qui identifient le leader.



Gros plan sur le vécu des leaders aujourd'hui

par FRANÇOIS ZOETELIEF TROMP

Senior Partner, Kea&Partners

Dirigeants, patrons de fonctions, managers intermédiaires ou de proximité... tous ont un rôle déterminant dans la performance de l'entreprise mais chacun à son niveau voit ses repères ébranlés : les modèles de commandement sont remis en cause.

Etat des lieux...

Les dirigeants subissent une pression considérable...

«Vingt ans de pression actionnariale, de changements technologiques et d'évolutions sociologiques conclus par une crise majeure ont eu raison de la fiction d'une entreprise heureuse dans un environnement sain.»¹

C'est par ces mots qu'un journal économique soulignait la situation des entreprises après la crise !

Premier sujet de pression pour les dirigeants : **l'instabilité de l'environnement économique**. En 2000, qui pensait que les champions du monde du secteur des télécommunications, Ericsson, Nokia, Siemens, Alcatel étaient en danger ? Dix ans plus tard, les acteurs Nortel et Motorola n'existent plus, Alcatel et Lucent ont fusionné en passant de 60 Mds € de CA à 15 Mds €. Siemens a rapproché son activité de celle de Nokia et surtout les opérateurs chinois (Huawei, ZTE) dominent le marché tant par leur taille que par leurs avancées technologiques. Par ailleurs, des acteurs comme Apple et Google ont capté une partie de la chaîne de valeur des opérateurs télécoms qui sont les principaux clients de ces équipementiers. En termes de capitalisation boursière, Apple est passé de 90 Mds € à plus de 360, alors que Nokia est passé de 150 Mds € à 23...

Les situations évolutives, complexes, instables voire paradoxales allant croissantes, les dirigeants doivent développer leurs capacités d'adaptation pour concevoir ou appréhender de nouveaux référentiels, en rupture avec ceux qu'ils maîtrisaient jusqu'à présent. Lors de la dernière assemblée générale du groupe Danone, Franck Riboud a tenu un discours sur les « nouvelles frontières du groupe » ; il a insisté sur la nécessité de mieux identifier les nouveaux marchés (en Afrique par exemple) et d'adapter le modèle économique afin d'offrir des produits de qualité nettement moins chers avec des schémas de distribution innovants.

Ensuite, **la dictature de la finance devient insoutenable** : au lieu d'être un moyen au service de l'entreprise, la finance devient sa finalité. Obsédés par le souci de création de valeur pour les actionnaires, certains diri-

1. « Le retour de l'humain dans le management ? » - Article de Philippe Escande - 3 juin 2011 - Les Echos

geants ont perdu de vue le rôle social de leur entreprise.

Enfin, **les dirigeants ont vu leur image fortement dégradée par leur rémunération jugée hors de proportion.** De ce fait, certains groupes ont supprimé les stocks options pour les remplacer par des bonus annuels différés et par des actions conditionnées à la performance à moyen terme de l'entreprise. Danone va même plus loin en faisant en sorte que la part variable ne dépende plus des seuls critères financiers mais de trois critères égaux : la performance économique, le management et la dimension sociale/sociétale.

Les dirigeants sont donc confrontés à des arbitrages complexes et multiples : exigence des marchés, pression de l'actionnaire, orientations politiques, paix sociale... et **ils se retrouvent souvent seuls** face à ces responsabilités. Certes, on prône la dynamique de l'équipe de direction mais, lors des décisions difficiles, le dirigeant reste en première ligne, il doit assumer et faire preuve de courage pour garder le cap et surtout incarner le sens des transformations : pourquoi, vers quoi, comment.

Les managers intermédiaires sont déstabilisés

Pour les managers intermédiaires français, les années 80 constituent un tournant : une pression fiscale accrue, un pouvoir d'achat en baisse, un statut de manager qui n'est plus un rempart contre le chômage. Depuis les années 2000, le stress et le manque de considération sont désignés comme les principaux maux du management intermédiaire.

Selon une étude menée par l'Institut de l'entreprise ², le malaise se manifeste de plusieurs façons. Un symptôme particulièrement remarquable est le refus de promotion : rester expert est perçu comme plus accessible et surtout moins stressant que d'être un manager devant prendre des décisions parfois difficiles, exercer l'autorité, ou s'occuper individuellement des membres de son équipe.

La banalisation de la position de manager intermédiaire est un premier élément d'explication. Les écarts de rémunération

se creusent avec les dirigeants et se réduisent avec les équipes. La réglementation sur le temps de travail renforce encore la distinction entre les cadres dirigeants et les autres. De plus, il s'opère une distinction croissante entre les managers adaptables, ouverts à l'international et les autres.

Ensuite, la réallocation du pouvoir au sein de l'entreprise met le management intermédiaire dans une position délicate et induit un rapport plus distancé avec l'entreprise. Par exemple, **la complexité des structures à plusieurs dimensions ne facilite ni la responsabilisation du management intermédiaire ni son engagement.** A titre d'illustration, au sein de SnCF Voyages, l'instauration d'un management par axe (lignes TGV) avec des centres de profit transversaux au management géographique en place et à celui des différents métiers (Vente, Escalier, Contrôleurs,...) rend la tâche difficile aux managers de terrain. Ils doivent conduire des projets significatifs d'amélioration de performance et d'évolution de leur métier tout en répondant aux multiples attentes de leur responsable hiérarchique (axe géographique), de leur filière métier et des patrons d'axes TGV.

De plus, comme le souligne François Dupuy dans son dernier ouvrage, *Lost in management*, le management intermédiaire est pris au piège : sur le papier, il dispose d'une forte autonomie, d'autant plus que le fonctionnement en silos des structures centrales augmente les capacités d'arbitrage du niveau opérationnel. Mais cette autonomie est fortement contredite par des pratiques de contrôle bureaucratique.

Le rapport distancé à l'entreprise s'explique aussi par **les injonctions paradoxales du discours managérial** : être plus performant avec moins de moyens, produire vite et bien à court terme tout en innovant, déployer de multiples nouveaux projets qui s'entremêlent tout en assurant le business au quotidien... Les contradictions peuvent aussi provenir de l'organisation. C'est le rôle du dirigeant de les clarifier et d'arbitrer pour lever ces contradictions. Or certains dirigeants par prudence s'en dispensent. « *Plus les dirigeants évitent de clarifier, plus ils envoient des injonctions paradoxales à leurs équipes* » explique Éric Albert, directeur de l'IFAS ³. Les dirigeants

2. « L'entreprise de l'après-crise : redéfinir le rôle du manager » - Les notes de l'Institut - L'Institut de l'entreprise - Janvier 2010

3. IFAS : Institut Français de l'Action sur le Stress

cherchent à se rassurer en contrôlant le système via une multiplication des process et une complexité accrue du reporting.

Par ailleurs, comment s'engager durablement pour une cause dont on sait qu'elle peut être radicalement remise en question par un changement de pouvoir ? Par exemple, les managers du secteur public nous expliquent avec beaucoup d'honnêteté les difficultés auxquelles ils sont confrontés lorsque le pouvoir politique redéfinit de nouvelles orientations.

Enfin, **le manager intermédiaire doit composer avec de nouvelles attentes de ses collaborateurs.** Des nouveaux thèmes doivent être pris en considération dans la relation encadrant-encadré : la prise en compte des aspirations individuelles dans l'organisation du travail, la capacité à concilier vie professionnelle et vie personnelle, le partage de la valeur ajoutée, la diversité, le besoin de reconnaissance sous des formes multiples... Le rôle du management intermédiaire est en train de se réécrire.

Les patrons de fonctions voient leur périmètre remis en cause

Au-delà de ses missions régaliennes, **chaque responsable de fonction est interpellé tous azimuts** : la valeur ajoutée de son activité, son dimensionnement, la répartition des rôles au sein de sa fonction entre les différentes strates de management, l'articulation avec la ligne managériale, la mutualisation des activités et la création de services partagés, la recherche de gains de productivité avec l'apport des technologies (dématérialisation...), la professionnalisation de la filière et les logiques de développement professionnel, la réduction des coûts de la fonction, la maîtrise du coût mondial de la fonction dans un modèle décentralisé, son rôle dans la gouvernance de l'entreprise (validation des investissements, choix des hommes-clés, recherche de synergies entre les activités...), le juste niveau de détail du reporting demandé aux BU qui, dès lors, perçoivent les fonctions centrales comme sources de fonctionnement bureaucratique, etc.

De plus, les systèmes collaboratifs en réseau permettent à des opérationnels de solliciter de multiples intervenants tant au siège que sur le terrain pour accéder rapidement à des

connaissances et des savoir-faire. **La fonction doit ainsi s'adapter en organisant la maîtrise de l'expertise et son partage sans chercher à être la seule détentrice de celle-ci.**

Des enjeux et des évolutions qui concernent l'ensemble de la ligne managériale

Les technologies transforment les pratiques de management.

Aujourd'hui, nous faisons face à une situation contradictoire. D'un côté, l'usage excessif de la communication électronique a tendance à déshumaniser les modes de fonctionnement. Un dirigeant d'un grand groupe de services informatiques constatait dernièrement qu'il n'avait jamais vu physiquement près de 80 % des participants aux conférences téléphoniques qu'il animait pour la coordination d'une offre au niveau mondial. De l'autre, la mise en place de systèmes collaboratifs a amélioré la qualité des échanges et surtout la productivité de certaines activités. Sur ce point, la démarche récente de Dassault Systèmes est éclairante : ces outils sont au cœur des activités opérationnelles des ingénieurs et permettent, par exemple, de préparer une réunion avec un client au Japon en sollicitant au niveau mondial l'ensemble de la communauté des experts ad hoc sans attendre les feux verts des différents niveaux hiérarchiques. Accéder à l'information ou détenir une information n'est plus l'un des attributs principaux du responsable hiérarchique. Alors que le modèle hiérarchique privilégiait la place dans l'organisation et le statut, ce sont bien davantage les compétences et les expertises qui sont ainsi valorisées. Savoir développer des coopérations et les valoriser devient un atout pour les managers et les dirigeants.

Préserver son employabilité est une nécessité.

Comment garantir l'employabilité ? Quelle doit être la contribution de la formation continue ? Comment développer la mobilité au sein de l'entreprise ? Et, enfin, comment faire en sorte que chacun soit davantage proactif dans l'évolution de son propre parcours ? *«Aide-toi, le ciel t'aidera.»*

L'emploi à vie n'est plus d'actualité et ne

correspond plus forcément aux attentes des individus. Les carrières linéaires n'existent plus. Même des dirigeants brillants peuvent avoir des accidents de parcours (à l'occasion de fusions par exemple). De même, nous connaissons de multiples cas de managers expatriés qui n'ont pas pu retrouver une place satisfaisante après un parcours réussi à l'international.

Le témoignage de Xavier Grenet, cadre dirigeant de Saint-Gobain, dans son ouvrage « *Cahiers, joies et tourments d'un DRH* » est éclairant sur la difficulté de dynamiser la gestion des talents. Il s'est beaucoup investi dans le développement de la mobilité internationale. « *Ne revenez pas trop vite, la maison est si pleine actuellement que nous ne saurions où vous installer* », tel était le message que plusieurs cadres expatriés avaient reçu du Corporate. Xavier Grenet s'est fixé comme ligne de conduite que la clé d'une gestion humaine des personnes réside principalement dans le qualitatif, i.e dans ce qui ne se compte pas. Il rappelle une pensée d'Einstein : « *Tout ce qui compte ne peut pas être compté, tout ce qui peut être compté ne compte pas* ».

Le facteur humain est plus que jamais déterminant dans la performance

« *Si tu veux une année de prospérité, cultive les graines, si tu veux 10 années de prospérité, cultive les arbres, si tu veux 100 années de prospérité, cultive les hommes.* » ⁴

Un investissement considérable a été consacré à l'amélioration de la performance par les évolutions technologiques et des processus de plus en plus normés, au détriment de la performance par les hommes. Mais la tendance s'inverse. Par exemple, Vineet Nayar, PDG de la société indienne de services informatiques HCL, a brillamment relaté son expérience dans un ouvrage « *Les employés d'abord, les clients ensuite* » ⁵. Les résultats ont été exceptionnels : nombre de clients multipliés par 5, turnover réduit de moitié, CA et REX multipliés par 3.

La transformation d'HCL n'a pas consisté à

mettre les employés au pas, mais au contraire à créer des commandos capables de trouver eux-mêmes les innovations et les changements à accomplir pour mieux répondre aux besoins des clients. Vineet Nayar a mis en œuvre un nouveau système de management en créant une pyramide inversée, en transférant beaucoup plus la responsabilité du changement aux employés, jusqu'à soumettre le CEO lui-même et le management au jugement des collaborateurs. Ainsi, la priorité a été clairement mise sur les employés en contact avec le client.

En conclusion

Qu'ils soient managers de proximité, managers intermédiaires, patrons de fonctions ou dirigeants, tous ont un rôle déterminant dans la performance de leur entreprise et tous ont besoin d'être mieux armés face aux défis à relever. Beaucoup d'entreprises l'ont compris et investissent lourdement dans de grands programmes pour développer les compétences managériales. Les universités d'entreprise gagnent du terrain pour constituer le bras armé de la formation dans ce domaine. **Le leadership est devenu une question centrale des entreprises.**

4. Proverbe chinois

5. « *Employees First, Customers Second* » - Harvard Business Press - juin 2010

TRANSFORMATION MANAGERIALE : *le silence est d'or*

INTERVIEW DE VINCENT MASCRÉ

Président-Directeur Général d'Aircelle

Vincent Mascré est Président-Directeur Général d'Aircelle depuis le 1er octobre 2009. Il en était auparavant le Directeur Général adjoint. Diplômé de l'Ecole Centrale Paris, il rejoint Snecma en 1981 en tant qu'ingénieur avant-projet, puis exerce différentes fonctions industrielles, contrôle de gestion et achats. De 2002 à 2005, il est directeur de l'usine de Gennevilliers (forge et fonderie) et, en 2006, il est nommé directeur du Centre d'Excellence Industriel « pièces tournantes » jusqu'en 2008, date à laquelle il rejoint la société Aircelle.

*Propos recueillis par
Claire de Colombel,
Marc Smia et
David-Emmanuel Vivot*



Société du secteur aéronautique et filiale du groupe Safran, Aircelle est l'un des leaders du marché mondial des nacelles pour moteurs d'avions.

Véritable concentré de technologies, à la fois silencieuse, aérodynamique, robuste et légère, la nacelle contient le moteur et permet de l'accrocher à l'aile de l'avion. Equipement complexe aux multiples fonctions, elle gère notamment les flux d'air et les échanges thermiques, assure l'atténuation acoustique et participe au freinage de l'avion à l'atterrissage.

Aircelle emploie près de 3 500 personnes, sur 7 sites en France, au Royaume-Uni et au Maroc. Aircelle est le seul nacelliste au monde présent sur tous les segments de marché, des avions régionaux et d'affaires aux plus grands avions de ligne, y compris l'Airbus A380. Aircelle développe pour ses clients des activités de support et services pour les nacelles et leurs composants dans le monde entier.

Qu'est-ce qui a incité le groupe Safran à refonder son modèle de leadership, à penser et à positionner cette transformation comme un élément clé de sa stratégie ?

— Safran considère qu'il n'y a de futur qu'au travers de l'innovation, la capacité de chacun à se projeter devenant donc un enjeu majeur. Pour cela, le mode de fonctionnement des dirigeants, des managers et de l'encadrement en général doit évoluer par rapport au schéma traditionnel. Safran a ainsi décidé de mettre en place un référentiel de leadership, partagé par tous les managers et construit autour de cinq axes :

- mobiliser autour d'une vision partagée,
- oser innover,
- gagner en équipe,
- responsabiliser chacun,
- manager par l'exemple.

Comment Aircelle s'est-elle engagée dans le processus ?

— Chez Aircelle, nous avons été challengés sur cette question dès 2009 par notre usine anglaise. A cette époque, nous avons lancé un projet baptisé *Internal Customer*. L'objectif était de mieux se comprendre et mieux travailler entre

métiers (industriel et ingénierie) et entre cultures. Les Anglais nous disaient : « *We have to improve our behaviours* » et les Français étaient choqués d'être attaqués sur leur conduite, avec tous les aspects moraux que cela évoque. Nous nous sommes finalement mis d'accord sur l'idée d'identifier lesquels de nos modes opératoires favorisaient ou non une relation client/fournisseur. Les équipes ont ainsi défini leur modus operandi... le latin est venu pacifier les relations franco-anglaises.

Au sein du comité de direction, nous nous sommes questionnés sur notre comportement de dirigeants et nous avons rédigé notre propre modus operandi, avec un certain nombre de règles très concrètes à respecter comme, par exemple, aller sur le terrain pour visiter nos clients internes, être réactifs dans la réponse aux demandes ou tout simplement être à l'heure en réunion. Et nous mesurons régulièrement notre progression sur ces actions concrètes : sur certains points nous progressons de façon assez spectaculaire et sur d'autres nous sommes plus lents à nous améliorer.

Au-delà du comité de direction, nous avons constaté que nous devions agir sur l'ensemble de notre ligne managériale, si nous voulions réussir la transformation d'Aircelle vers plus d'innovation et développer une nouvelle culture du service client. De ce fait, lorsque Safran a engagé la réflexion sur le leadership et défini un référentiel, Aircelle s'est proposée pour être société pilote.

Vous avez entrepris un travail de transformation avec le comité de direction. Quel angle d'attaque avez-vous pris ?

— Dans le comité de direction, nous sommes soudés et avançons en équipe. L'axe « gagner en équipe » du modèle de leadership est une notion déjà fortement ancrée. Nous avons donc commencé par demander à une cinquantaine de nos managers de faire une évaluation à 180° des pratiques de l'équi-

pe de direction, en mesurant notre efficacité sur tous les axes du modèle de leadership. Le retour est très intéressant et des points positifs ressortent :

- un comité de direction qui fonctionne bien ensemble,
 - reconnu pour manager par l'exemple,
 - avec un niveau d'implication personnelle élevé
 - et une grande cohérence entre le discours et les actions.
- En revanche, des points d'amélioration nous ont été remontés, notamment sur les axes « oser innover » et « responsabiliser chacun » :
- un fonctionnement opaque, en vase clos,
 - peu de droit à l'erreur, ce qui ne facilite pas l'initiative ni l'innovation des collaborateurs,
 - un comportement de « meute », qui est la dérive de notre grande cohésion, et qui peut mettre en difficulté nos propres collaborateurs en réunion.

Nous avons travaillé ensemble à réduire ces comportements déviants. Puis nous avons engagé en complément un processus individuel : chacun des membres du comité de direction fait une évaluation à 360° de ses comportements par son patron, ses pairs et ses collaborateurs. Ensuite, chacun construit son plan d'action individuel pour contribuer encore plus efficacement au fonctionnement de l'équipe de direction et, plus globalement, de l'ensemble de l'entreprise.

L'implication du comité de direction est importante dans ce processus parce que la transformation du leadership doit venir d'en haut, pour montrer l'exemple et inspirer tout le management. Mais ce n'est pas la finalité, c'est une étape. La finalité, c'est que tout le corps social modifie ses comportements, sa façon de travailler et s'inscrive au plus près des valeurs du référentiel de leadership de Safran : qu'il se sente pleinement acteur, qu'il ose davantage innover, qu'il travaille plus en équipe, qu'il développe l'exemplarité autour d'une vision partagée...

Comment avez-vous fait émerger la notion de vision partagée, qui est première dans le référentiel de leadership ?

— Nous pensions que la vision était partagée puisque nous avions défini une stratégie à moyen terme avec des objectifs opérationnels, des objectifs de prise de marché, des objectifs d'efficacité, de développement des services auprès des clients. Or, en considérant les fondements de la sociodynamique¹, nous avons compris que c'était plutôt une stratégie opérationnelle qu'une vision et qu'il fallait l'enrichir d'une espèce d'appel, d'un effet d'entraînement pour l'ensemble des gens à qui cette vision s'adresse. J'étais personnellement réticent sur la notion de vision et encore plus sur le terme de « vision inspirée » parce que je suis opposé à la langue de bois et au slogan : je pensais que cette notion était au moins prétentieuse, au pire dangereuse.

L'exercice n'est cependant pas un simple jeu de rhétorique. Faire émerger la vision a constitué une étape très importante. Nous avons utilisé le procédé du *story-telling* : chacun des membres du comité de direction a planché sur une feuille blanche pour rédiger en une page l'histoire et les perspectives d'Aircelle. Le travail a été intégralement partagé au sein du comité de direction. Cela a été extrêmement intéressant et a confirmé une grande convergence de vue entre nous. Cela a permis de nous libérer, d'ouvrir complètement l'armure et chacun a fait passer des messages à sa manière : la façon de raconter Aircelle a été très révélatrice de la personnalité des uns et des autres. Les uns ont rempli une page très dense et d'autres ont presque écrit un poème sur quelques dizaines de lignes. L'un d'entre nous a même eu l'idée d'un conte, d'une histoire à raconter aux enfants.

1. La sociodynamique, discipline de management, fondée par J.-C. Fauvet, qui mise sur la performance par les Hommes (cf. numéros 12 et 14 de La Revue de Kea&Partners).

Cette première approche a permis de mettre sur la table ce que nous avions à dire. Après, il a fallu retranscrire toute cette matière en une « vision institutionnelle ». Cela a été une deuxième étape assez difficile : après avoir mis les tripes ou le cœur sur la table, il fallait revenir à un mode plus rationnel. Nous avons eu l'impression d'une perte de valeur importante quand il a fallu traduire notre production dans un discours institutionnel. Nous avons finalement réalisé un document solide, partagé, où chacun se reconnaît. Nous souhaitons maintenant le diffuser dans l'ensemble de l'entreprise. Nous avons choisi la méthode dite d'« infusion », c'est-à-dire que la vision ne sera pas décrétée par le haut, elle ne va pas être placardée sur les murs des bureaux ou dans les ateliers. Nous faisons en sorte de la partager progressivement. Comme dans une infusion, nous ne savons pas exactement comment la tisane va se répandre dans l'eau, nous ne savons pas exactement quel chemin va emprunter la vision dans l'entreprise.

N'est-ce pas une rupture culturelle d'introduire un mot comme « infusion » dans une culture d'ingénieur ?

— C'est vrai. Je pense que cette transformation du leadership est un processus thermodynamique, fluide. C'est un processus dans lequel l'humain, l'imprévisible prennent leur part et il y aura forcément une perte d'énergie. Nous sommes dans un mode non déterministe qui est à l'opposé de la culture traditionnelle de l'ingénieur français. Dans une culture mécaniste, $1+1=2$, aux frottements près, que l'on cherche à minimiser. Dans le cadre de notre projet, nous sommes dans un univers plus chaotique, plus thermodynamique, moins déterministe, dans lequel les rendements d'une transformation sont moins proches de 1 et moins prévisibles. Nous utilisons un symbole fort pour illustrer notre approche de la transformation : une onde. L'onde



provient d'une goutte, c'est l'impulsion donnée par la hiérarchie, par le comité de direction. Une goutte lâchée dans l'eau produit une première onde autour du comité de direction, qui se propage progressivement pour atteindre si possible tout le corps social de l'entreprise. La propagation se fait à une vitesse qui n'est pas connue aujourd'hui et elle ne se fera peut-être pas de façon complètement homogène : il y aura des aspérités sur la surface du lac, l'onde ne sera peut-être pas complètement circulaire tout le long. Et il faudra certainement l'entretenir par d'autres gouttes et d'autres ondes que nous devons provoquer.

Est-ce que ce changement de référentiel est une révolution chez Aircelle ?

— Je préfère reprendre le terme de « transformation silencieuse » pour décrire ce que nous souhaitons mener. Pour réussir cette transformation, nous nous appuyons sur les concepts de la sociodynamique parce que nous souhaitons agir sur les individus pour faire émerger des leaders. Nous voulons que ces individus mettent leur capacité personnelle au service de la collectivité et d'une vision partagée. La sociodynamique nous aide à mettre en mouvement et à provoquer des transformations de groupes, pour et par les individus. Nous avons choisi de conduire une transformation silencieuse parce qu'il y a beaucoup d'énergie perdue dans

les révolutions et nous ne pensons pas que ce soit la méthode la plus efficace. Nous nous engageons donc dans une transformation dont on ne réalisera l'importance et l'ampleur que lorsque l'on comparera le point de départ et le point d'arrivée, en prenant le temps de la faire advenir... Les slogans du type : « *On va changer, on est des nouveaux managers* », je n'y crois pas du tout ! Les gens ont été abreuvés de slogans qui n'ont pas d'impact. C'est une transformation que l'on veut réelle, et qui pour être efficace doit être silencieuse.

Cette idée de transformation silencieuse n'est pas commune dans une culture d'entreprise où l'on aime théâtraliser... Comment est-elle intégrée par vos équipes ? Est-ce une notion partagée ?

— Dans l'équipe de direction, cela a été intégré relativement aisément. Les ingénieurs et les financiers que nous sommes ne s'expriment pas facilement sur les éléments humains ou émotionnels. Travailler sur l'humain sans trop en parler est

LES PRINCIPES DE LA TRANSFORMATION SILENCIEUSE CHEZ AIRCELLE

- Diffuser la vision de proche en proche par infusion
- Propager le leadership par l'exemplarité, par les managers pour les managers
- Privilégier des actions modestes, proches du terrain, en agissant sur les comportements
- Agir sur les leviers indirects (processus d'évaluation, mode de décision...)

peut-être plus confortable, en particulier quand il y a une remise en cause personnelle à faire. Il n'y pas de nécessité à dire : « *Je fais une remise en cause personnelle* ».

Nous sommes cependant l'entreprise pilote du groupe Safran sur le projet leadership. Nous devons rendre perceptible notre programme d'action. Mais nous avons une histoire à raconter à travers des éléments de processus qui illustrent comment et où l'on agit, comme par exemple les évaluations 360° basées sur le modèle de leadership, ou l'intégration de ce modèle, dans le processus d'entretien individuel. En revanche, nous ne communiquons pas sur les résultats et les changements obtenus. Nous avons par exemple créé un système de réseau des managers. Ce sont des groupes qui réunissent une dizaine de jeunes managers, de tous niveaux et de différentes cultures et générations, qui ont carte blanche pour travailler sur des sujets qui leur tiennent à cœur (gestion du conflit, reconnaissance, gestion du stress, etc.). Ils ont proposé d'organiser et d'animer des conférences où ils traitent de ces thèmes-là : l'entrée est libre et n'importe qui peut y participer. C'est un exemple de réalisation très visible par les collaborateurs, qui eux-mêmes deviennent acteurs et parties prenantes. Nous n'avons pas besoin d'afficher urbi et orbi ce qui est fait.

Et si demain le groupe demande une évaluation de la démarche et ce qui a réellement changé, comment allez-vous rendre concrets tous ces processus un peu intangibles, subtils, fluides, thermodynamiques ?

— C'est effectivement une difficulté surtout si cette question arrive trop vite. J'ai parlé d'infusion. Si l'on veut vérifier au bout de dix secondes que la tisane est infusée, la réponse est qu'elle n'est pas infusée. Il faut attendre un peu plus, il faut laisser du temps au temps. Toutefois, nous pouvons déjà démontrer des résultats très concrets. Par exemple, auparavant, lorsque des

collaborateurs intervenaient dans un comité de direction, nous les accueillions mal : ils arrivaient pour leur présentation, nous étions déjà en réunion et entraînés à notre façon de travailler ensemble en nous challengeant mutuellement ; ils passaient directement « au tableau » et ils étaient eux-mêmes immédiatement challengés et bombardés de questions. Aujourd'hui l'accueil est tout autre : nous les invitons à s'asseoir à côté de nous, nous leur proposons un café et les présentons, au lieu de les jeter immédiatement dans l'arène. La première fois où nous avons adopté ce comportement, cela a concerné un groupe de trois ou quatre personnes venues faire une présentation. A notre invitation : « *Asseyez-vous, prenez un café* », ils ont répondu : « *Non merci, on est très bien debout* ». C'était révélateur. Maintenant, ils s'asseyent et prennent le café.

Un autre exemple, le comité de direction anime régulièrement des conférences à destination de l'encadrement. A l'issue de notre dernière conférence, il nous a été dit spontanément : « *Elle était très bien, vivante, plus fluide. Il y avait plus de gens qui parlaient. C'était bien, et on pense que ce n'est pas un hasard. Vous avez donné de l'envie. Vous avez mentionné très clairement les points qui n'allaient pas. Et pourtant nous ne sommes pas sortis accablés mais mobilisés sur tout ce qu'il y avait à faire.* »

La situation n'était ni meilleure ni pire que lors de la conférence précédente. Or, ça n'a pas été ressenti de la même façon. Ce qui prouve bien que l'on a dû réussir à faire passer le message autrement !

De votre point de vue et de celui de votre comité de direction, quel bilan pouvez-vous faire ? A quel moment pourrez-vous dire : j'ai réussi ce projet de transformation du leadership ?

— C'est une question très importante parce que le comité de direction et moi-même, nous avons la réputation d'être exigeants. Dans le

secteur qui est le nôtre, on ne peut pas faire de concession sur l'exigence car notre objectif est de faire jeu égal avec le numéro 1 mondial : il faut être excellent dans nos résultats, la performance technique, la performance industrielle, le service apporté au client. La question est de garder une très grande rigueur d'exécution et une grande discipline collective tout en ayant libéré des énergies créatrices. Nous devons sans doute clarifier les indicateurs qui montrent qu'on a franchi tel ou tel palier dans le référentiel de leadership de Safran.

Quels conseils donneriez-vous à d'autres dirigeants sur ce chemin complexe de transformation du leadership ?

Humilité et ambition, sans doute. Humilité parce que, si la transformation part d'en haut, un comité de direction seul ne transforme pas l'entreprise et cela nécessite qu'il se transforme lui-même. Parce que c'est une transformation qui ne sera pas immédiate. Parce que comme elle est silencieuse, on ne peut pas facilement en parler. Il faut aussi avoir de l'ambition. Ce n'est pas forcément ce qu'il y a de plus facile, mais c'est vraiment important. Il faut de la ténacité, un peu de patience et il faut savoir s'extraire d'une certaine tyrannie du court terme. Une démarche comme celle-ci a l'ambition de voir à long terme et d'engager des opérations silencieuses, peu visibles qui travaillent en profondeur et dans la durée.



Témoignage de François Tarel, Directeur Général Adjoint d'Aircelle



Les facteurs clés de succès du projet de transformation du leadership

1. Un comité de direction porteur de la démarche

Nous avons fait un important travail préliminaire pour faire monter à bord l'ensemble du comité de direction afin que chacun soit porteur de la démarche. Dès le départ, nous avons mis en place un *sponsorship* assumé par Michel Denneulin, DRH, et par moi-même. Et au fil de la structuration du programme, le comité a été davantage impliqué. Aujourd'hui, chacun des membres est sponsor de l'un des pans du projet.

2. Un chef de projet au profil adapté aux enjeux, choisi avec soin

Beaucoup de questions se sont posées sur le profil idéal. Quelle séniorité ? Doit-il être reconnu unanimement comme un leader ? Contrairement à notre habitude, nous ne nous sommes pas orientés vers une personne avec de l'expérience sur les sujets de management, plutôt senior. Il y avait le risque qu'elle reste trop « obéissante », trop respectueuse des modes de fonctionnement du management et notamment du comité de direction, et peut-être trop « franco-française » au vu de nos enjeux

internationaux.

Nous avons donc cherché une personne ayant une expérience moindre mais démontrant l'envie de prendre le sujet, une personne qui puisse véritablement bousculer le comité de direction.

Notre choix s'est rapidement porté sur Anne Ranchet. Par son caractère, elle donne une image dynamique du projet, elle le rajeunit ; elle parle avec conviction, avec émotion, et sait dire les choses avec franchise, y compris aux membres du comité de direction. C'est une opportunité d'avoir mobilisé une femme à la tête d'un tel projet : cela permet de capitaliser sur sa sensibilité et sa finesse pour embarquer chacun et faire avancer dans la bonne direction. A travers son expérience précédente de directrice de l'Ecole de Management d'Aircelle, elle a une entière légitimité sur ces sujets de leadership et des relations de travail déjà solidement établies.

Lorsque nous avons proposé sa candidature au comité de direction, elle a fait l'unanimité. Dès le choix du chef de projet, la transformation commence : il se devait d'être cohérent avec le référentiel de leadership que nous allons déployer...

3. Un chef de projet à plein temps, entouré d'une équipe convaincue

Sur des projets de cette ampleur, nous avons l'habitude de mettre des chefs de projet à plein temps. Nous avons choisi de maintenir ce dispositif pour qu'Anne Ranchet puisse être totalement disponible, en termes de temps mais également disponible intellectuellement, pour qu'elle puisse prendre du recul, prendre le temps de la réflexion, échanger, *benchmarker* et nous apporter plus que de la gestion de projet : une matière préparée, intégrée et exploitée.

Elle s'est entourée d'une équipe solide, une première onde de leaders qui dédient une partie de leur temps à faire avancer avec elle ce projet en travaillant sur des chan-

tiers spécifiques. Ils sont tous intéressés par le sujet et ont personnellement envie de se développer et de développer leurs équipes.

4. L'envie

Si l'on n'est pas convaincu que l'on peut réussir, que cela vaut la peine de parier sur les Hommes et leur développement, ce n'est pas la peine de se lancer. Un projet de développement du leadership est une prise de risque : on amorce quelque chose dont on ne contrôle pas à 100 % le processus. Il faut avoir une envie profonde d'y aller pour accepter de prendre ce risque !

Fin du management ou nouvelle ère ?

Isaac Getz est Professeur de Leadership et de l'Innovation à ESCP Europe. Il a été professeur visitant au sein des Universités Cornell et Stanford.

Isaac Getz a étudié plus de 200 entreprises dans 25 pays et publié de nombreux travaux sur des sujets liés à l'innovation, la transformation et le leadership. Son dernier ouvrage « Liberté & Cie » est paru chez Fayard en 2012 et dans cinq autres pays. Un article fondé sur le travail de recherche décrit dans cet ouvrage a gagné le Prix Académique Syntec du meilleur article de l'année en France.



INTERVIEW D'ISAAC GETZ

À travers votre travail d'observation des entreprises à la pointe de l'innovation en matière de management, quels enseignements tirez-vous de leurs modes de fonctionnement ?

— Depuis cinq ans, j'étudie une tendance que j'appelle « l'entreprise libérée » et qui certainement remet en cause le mode traditionnel de management. Est-ce une innovation et est-ce une innovation managériale à proprement parler ? Je ne saurais le dire.

L'entreprise libérée est une organisation dans laquelle la majorité des salariés a une liberté et une responsabilité complètes d'entreprendre toute action que ceux-ci – et non leurs chefs ou les procédures – décident comme étant les meilleures pour l'entreprise. En tant que tel, ce mode organisationnel va à l'encontre de la conception classique du management. D'ailleurs il n'y a pas de managers – dans le sens du contrôle des activités de subordonnés – dans les entreprises libérées. Certaines de ces entreprises ont gardé le titre de manager, d'autres l'ont abandonné, le remplaçant par « leader ». Mais indépendamment de la sémantique, le rôle de ces personnes dans l'entreprise libérée

consiste à être au service de leur équipe pour qu'elle puisse faire le meilleur travail possible et non d'exercer l'autorité sur elle, car ils n'en ont aucune. Encore une fois, ce n'est pas une question de sémantique car je pense qu'il est parfois important d'utiliser les mots familiers comme « management » ou « autonomie » pour des notions qui autrement risqueraient d'être mal comprises car trop choquantes. Mais sur le fond, l'entreprise libérée a abandonné l'idée de management : quand il n'y a plus de hiérarchie, plus d'autorité bureaucratique pour diriger les gens, leur dire comment faire leur travail, les contrôler, les récompenser et les punir, alors parler du management n'a plus beaucoup de sens. Ceux qui dirigent dans l'entreprise libérée sont les équipes terrain. Plus précisément, elles s'auto-dirigent en s'appropriant autant de *business process* qu'elles jugent nécessaires pour promouvoir la vision de l'entreprise. Souvent, il s'agit des processus de recrutement, des achats, de la production, de la vente, de la logistique, voire de la qualité, de la sécurité et de la vente. Les activités qui se centralisent sont les fonctions supports, comme la comptabilité, mais aussi celles qui assurent la croissance future, comme la R&D. Toutefois, l'amélioration continue, et même l'innovation, reposent largement sur les équipes terrain.

Libérer les entreprises, est-ce supprimer les managers ou faire évoluer leur rôle et celui du leader ?

— Les managers courroies de transmission d'un pouvoir hiérarchique, bureaucratique ont fait leur temps. Il s'agit de les former et les accompagner pour faire évoluer leurs pratiques vers celles du leader au service de son équipe. D'ailleurs, il existe déjà beaucoup de managers « coachs » qui privilégient les méthodes participatives. Les équipes terrain n'ont en effet plus à être au service des objectifs d'un chef qui a des obligations de *reporting*. Elles ont besoin de leaders, forts de

leur expérience et de leurs convictions, prêts à se battre pour leur donner les moyens qu'elles réclament pour faire mieux leur travail. Le pouvoir est à ceux qui font. Les gens savent ce qui leur est utile, comme les joueurs de tennis savent quelle est la chaussure la plus adaptée au gazon ou à la terre battue. Au-delà de la question des moyens, il y a bien sûr celle, très large, de la vision qui donne du sens à l'action. C'est le rôle du numéro 1 de l'élaborer et de la partager pour que chacun se l'approprie, la mette dans son cœur et possède ainsi les critères de ce qui est bon pour l'entreprise. Dans ce domaine, il reste beaucoup de chemin à faire dans l'esprit des patrons.

Derrière ce qui est connu et reconnu dans des organisations comme Google, par exemple, que peut-on décrypter ? Quels sont les mécanismes à l'œuvre ?

— Il est trop tôt pour tirer un bilan sur Google. C'est une entreprise assez jeune qui a déjà fait plusieurs changements de stratégie et d'organisation. Au départ, du côté des « avantages », elle s'est largement inspirée du modèle de SAS, le plus gros éditeur privé de progiciels au monde, qui vise à créer un environnement de travail extrêmement agréable pour retenir les informaticiens. Google s'est aussi inspiré d'autres entreprises dont l'ancienne HP (le fameux HP Way) ou 3M, notamment pour l'encouragement des salariés à consacrer 20 % de leur temps aux projets d'innovation informels. Une question subsiste : ces avantages sont-ils réservés aux seuls ingénieurs ou tout le monde peut-il en bénéficier ? Google s'est cependant doté de tous les moyens traditionnels du contrôle et de tous les services de la bureaucratie hiérarchique, que ce soit le contrôle de gestion, la DRH, la direction financière, etc. Il y a d'ailleurs un turnover assez important chez Google. Un salarié a récemment fait une blague lors de son cocktail de départ, observant qu'il n'y avait que des nouvelles re-

crues. Certains disent que c'est un monde d'informaticiens gâtés qui exclut les autres catégories du personnel.

Mais il y a une autre entreprise dans la Silicon Valley, qui est, elle, vraiment libérée : IDEO. C'est un leader du design industriel qui existe depuis 30 ans sans aucune hiérarchie ni bureaucratie. Même les assistantes ou le personnel d'entretien sont libres d'entreprendre toute action pour le bien de l'entreprise. IDEO a aidé de nombreuses sociétés, telles que Samsung ou Procter&Gamble, à adopter certains aspects de son environnement libéré, nécessaire à son processus d'innovation. Toutefois, sans une remise en question fondamentale de la bureaucratie hiérarchique, ces sociétés ne pourront jamais devenir aussi innovantes qu'IDEO.

Est-ce que de nouveaux modèles de gouvernance émergent ?

— Dans ma recherche, je n'ai pas remarqué de tendances dans la gouvernance. J'ai vu des entreprises libérées privées et cotées, avec des salariés actionnaires ou non, avec un capital familial à 100 % ou minoritaire, le reste appartenant aux banques ou aux investisseurs. A mon avis, la question de fond n'est pas la structure de gouvernance mais le mandat que les leaders de l'entreprise possèdent – ou ont obtenu. En effet, trop souvent, le PDG est guidé par ce qui est communément appelé le dictat des marchés. Or seule la vision qu'il a élaborée et partagée doit guider le vrai leader. De nombreux leaders libérateurs ont mis sur la table leur démission quand leur conseil d'administration remettait en cause leur vision de l'entreprise.

Est-ce la fin des entreprises matricielles, bureaucratiques ?

— Je pense que la logique du management issue de la révolution industrielle arrive à sa fin. Il ne s'agit pas de négliger l'apport du management fondé sur la hiérarchie bureaucratique, c'est-à-dire sur les

procédures et les règles qui prescrivent comment il faut accomplir toutes les tâches dans l'entreprise, et la hiérarchie qui contrôle l'application de ces procédures. Selon les économistes historiens, ce type de fonctionnement a constitué un facteur d'augmentation continue de niveau de vie sans précédent en Occident depuis 1825. Toutefois, ce progrès évident a eu un coût, payé par les salariés de l'entreprise. On ne parlera pas des conditions de travail décrites par Zola, qui ressemblent à celles des pays du Tiers Monde d'aujourd'hui : elles sont connues. Mais moins connus – même si on en parle de plus en plus – sont les coûts générés par la bureaucratie hiérarchique moderne. Ces coûts cachés ne sont jamais mesurés par les services de contrôle de gestion mais ils sont pharaoniques. Pensez seulement aux coûts de l'absentéisme, du stress au travail et de la désimplication (plus de 70 % des salariés). Pensez aussi à toute la croissance perdue à cause de clients mal servis par des salariés peu heureux. Un client heureux revient et parle à 5 autres, mais un client mécontent ne revient jamais et dit du mal à 30 autres. L'assureur américain USAA, une entreprise libérée, affiche un score de 79 % au fameux NPS – le score net de promotion par vos propres clients qui recommandent absolument l'entreprise à leurs amis. La plupart des entreprises de service en France essaient d'arriver à 0 % (car elles ont un NPS négatif). Dans toutes ces entreprises, on essaie de résoudre ce problème de salariés désimpliqués en les motivant. Comment ? En appliquant les vieilles recettes de la révolution industrielle du bâton et de la carotte, ce qui, *in fine*, n'est pas un management mais une manipulation. Pire, toutes les autres pratiques de management qui justement conduisent à cette désimplication, de la pointeuse aux privilèges des dirigeants, ne sont jamais remises en cause. Les salariés ne sont pas dupes : ils prennent la carotte mais restent désimpliqués. Cette logique arrive à sa fin.

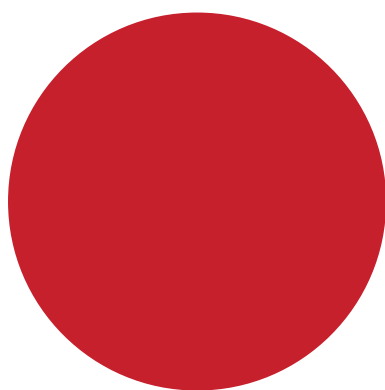
Quel équilibre de management est à rechercher entre contrôle et liberté ?

— Je suis un grand admirateur de la philosophie ancestrale chinoise, parce qu'elle accepte le paradoxe, la possibilité de conjuguer les choses qui paraissent incompatibles à l'esprit occidental rationnel. Il ne s'agit pas de chercher un équilibre dans le sens du compromis. C'est ce qu'ont fait les entreprises qui ont expérimenté au fil des ans les concepts d'*empowerment*, de délégation, des cercles de qualité (mal compris), etc.. Elles donnaient UN PEU de liberté et gardait TOUT le contrôle hiérarchique. Mais la liberté ne se divise pas. Pensez-vous qu'on puisse dire à un citoyen d'un pays démocratique qu'il a la liberté de circulation mais que s'il veut circuler sur les trottoirs gauches, il faut qu'il fasse une demande et obtienne trois autorisations ? Il s'agit plutôt d'octroyer une liberté d'action complète aux salariés et les moyens d'un autocontrôle complet. La liberté sans responsabilités est une anarchie (qui d'ailleurs est très présente dans la bureaucratie hiérarchique où chacun poursuit ses objectifs individuels, sa carotte, aux dépens des autres et de l'entreprise). La responsabilité pour quoi faire ? Pour promouvoir la vision de l'entreprise : le salarié a la liberté de mettre en place toute action permettant de le faire. Bien sûr, s'il y a un risque de couler le bateau en cas d'échec de son action, il aura l'obligation de consulter d'abord les personnes qui ont plus d'expérience – sans qu'on lui enlève le pouvoir d'action. Si, en revanche, le risque est mineur, le salarié agit tout de suite. C'est ce qui explique pourquoi l'entreprise libérée est si réactive et si innovante : face à un problème ou une opportunité, chacun agit plutôt que d'attendre ce que le chef va dire, chef qui dans la plupart des cas connaît peu le terrain. L'équilibre – je préfère l'harmonie, un concept plus « chinois » – ne se joue pas entre la hiérarchie contrôleuse et les salariés libres, mais entre la liberté d'initiative et la

responsabilité quant aux conséquences de l'initiative vis-à-vis de la vision.

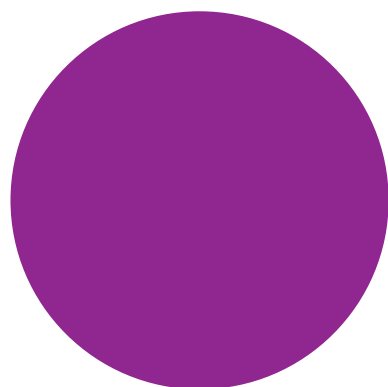
Quel est l'impact des nouvelles générations, du 2.0 sur les organisations ?

— Je ne saurais pas dire ce qui se passe dans l'entreprise traditionnelle. En revanche, dans l'entreprise libérée, on essaie de fournir à des gens tous les moyens dont ils ont besoin pour faire leur travail encore mieux. Les outils 2.0 en font partie. Par exemple, je connais des entreprises dans lesquelles les salariés gèrent les process de fabrication et de *supply chain* par Twitter en informant de manière instantanée tous les acteurs concernés (qui « follow » un groupe). Ainsi chez Zappos, vendeur de chaussures sur internet acquis l'année dernière par Amazon, non seulement toute la communication interne, mais même externe, avec les clients, est gérée par Twitter, complètement ouvert au monde entier. Tony Hsieh, le PDG de Zappos ne croit pas qu'on puisse de nos jours concevoir une entreprise comme une forteresse avec le service de communication en tant que gardien. Dans le monde du 2.0, des blogs et de Facebook, tout se sait. Il est temps que les patrons conçoivent leurs entreprises comme un espace de liberté et de responsabilité et non pas d'obéissance et de contrainte. Ils verront leurs résultats s'envoler mais aussi leurs équipes s'épanouir.



Par **Hervé Baculard** et **Arnaud Gangloff**

La structure : une question à remettre à l'agenda des dirigeants



**Penser la structure comme
lieu d'intégration du capital,
de la gouvernance
et de l'énergie managériale**

Hervé Baculard, Senior Partner de Kea&Partners
Passionné par le management, il conseille tout particulièrement les entreprises des secteurs de la distribution et de la grande consommation. Il a co-signé avec Jérôme Julia de Kea&Partners le livre « Les immatériels actifs » paru en 2011 aux éditions du Cherche-midi. Il a été élu le 1^{er} juillet 2010 Président de Syntec conseil en management.



Dans cet article, Arnaud et Hervé ouvrent le débat sur la question des structures.

En quoi constituent-elles un facteur de compétitivité et pourquoi remettre sur l'établi un travail de réflexion sur les structures ?



Arnaud Gangloff, Senior Partner de Kea&Partners
Il se consacre depuis la création de Kea&Partners aux questions de management et de transformation des entreprises. Il fait profiter ses clients, principalement dans les secteurs du service et des transports, des innovations de Kea&Partners dans ce domaine.

Depuis plus de dix ans, quantité d'idées nouvelles ont fleuri sur le leadership, mettant en lumière les capacités, les exigences, voire les espérances que l'on attribue au « super-manager » pour manœuvrer les entreprises dans un climat incertain et une concurrence ultra-mondiale. Mais de façon étrange, on a porté peu d'intérêt aux structures. Pourquoi cette question est-elle mise entre parenthèses ? Peut-être parce que la structure est la part « minérale » et non organique de l'entreprise que l'on n'ose pas remettre en question de peur d'abîmer sa colonne vertébrale. Ou bien est-ce par conservatisme, partant du principe que la structure est le domaine réservé du dirigeant et qu'il convient de ne rien questionner.

Notre ambition est d'ouvrir ce sujet, de faire percevoir en quoi la structure est un élément majeur de compétitivité, de faire prendre conscience que, dans certains cas, ne pas la faire évoluer peut être un facteur limitant et, enfin, que la culture de gouvernance française dans ce domaine doit peut-être se renouveler.

Petit historique

La structure est par essence le lieu d'exercice des décisions : elle organise la vie d'une collectivité professionnelle, elle relie l'entreprise à la matérialité, au formel, bref à ce qui fonde sa permanence et, pour une part, dépasse les individus qui la gouvernent. Historiquement, le passage de l'artisanat à l'industrie a été facilité par la constitution de sociétés, cadres structurels et juridiques qui permettaient la concentration du capital, facteur d'effet de levier en terme de taille, et favorisaient une optimisation des coûts de transaction. Ces deux éléments¹ – concentration du capital et diminution des coûts de transaction – ont finalement entraîné la spécialisation et la division du travail propres au développement du capitalisme. C'est aussi le moment de l'émergence, aux côtés du dirigeant-actionnaire, des premiers collaborateurs disposant de responsabilités managériales. Sur ces fondations s'est construit le modèle de référence, à savoir un modèle hiérarchi-

1. Cf. H. Fayol (1841-1925) : Administration industrielle et générale, 1918

que, façonné par la personnalité du dirigeant à la fois fondateur et propriétaire, disposant de leviers élargis voire autoritaires pour piloter l'entreprise vers sa destinée sur la très longue durée – jusqu'à ce que mort s'ensuive ! La taille des entreprises allant croissant, une ligne de management « verticale » s'est développée, démultipliant les décisions venant d'en-haut, avec pour principal mot d'ordre le respect de celles-ci. La révolution industrielle n'a que peu modifié cet état de choses : les bâtisseurs d'empire se sont appuyés sur des « cadres » pour déployer des organisations de plus en plus vastes suivant les mêmes axiomes : une forte concentration du capital, facilitant la prise de décision, et une organisation scientifique du travail centralisant la conception des méthodes et permettant de réaliser des économies d'échelle.

Mintzberg² a pris le relais à partir des années 1970. Il a théorisé le fonctionnement des structures, à savoir les fonctions d'état-major, les fonctions supports et les fonctions opérationnelles, et a représenté l'organisation sous la forme d'un « masque à gaz » (!) pyramidal qui fait, de façon involontaire ou non, référence au modèle militaire, quintessence du modèle hiérarchique. L'expansion géographique et la complexité des métiers ont fait émerger dans les années 1980 l'organisation matricielle. Celle-ci visait à équilibrer les responsabilités dans des organisations où le « *command and control* » classique avait engendré des baronnies sans véritable contre-pouvoir. A la dimension opérationnelle, principal axe de structuration, vint s'ajouter une dimension métier, pour apporter aux organisations locales à la fois une fonction d'expertise mais aussi un contrôle de proximité. Depuis cette période, rien de vraiment neuf n'a émergé sur le plan conceptuel en termes de structure.

Comment définir la structure ?

Une structure peut se définir par sa nature ou son objet : elle est d'abord juridique (forme capitaliste, mandat, contrats) ; elle délimite un cadre organisationnel³ qui dé-

termine plus ou moins finement les interdépendances et les processus ; elle est enfin un espace social où s'installent les relations entre parties prenantes (corps social et institution). La structure a donc une réalité double, d'abord objective – réalité formelle et technique, normative – et bien évidemment subjective – interactions, lien social, dimension politique.

La structure, mal d'entreprise

Le monde de l'entreprise a formidablement évolué depuis vingt ans, de même que son cadre d'exercice initial. Ce qui faisait l'avantage compétitif des structures, à savoir une force de cohésion, d'arbitrage et d'intégration des décisions, a été fortement remis en cause. La structure n'est plus le lieu unique reliant entre elles les trois dimensions d'une entreprise : la forme capitaliste, qui détient la propriété et décide de l'allocation des investissements et des profits, la nature de gouvernance qui produit les décisions et les diffuse dans l'organisation, le système de management qui met en dynamique les hommes.

Que s'est-il passé ?

Premièrement, les structures capitalistes se sont diversifiées et la financiarisation⁴ a atteint progressivement la sphère managériale. D'une étape initiale où dirigeants et actionnaires étaient intimement mêlés, a suivi une étape intermédiaire où actionnaires (familiaux), dirigeants et managers collaboraient avec une distinction totale des rôles et des prérogatives. Mais le développement des marchés financiers, la diffusion des techniques de LBO ont conduit à créer un échelon intermédiaire entre détenteurs *in fine* du capital et managers : les managers dirigeants, parties prenantes de la structure capitaliste. Le système de gouvernance devant assurer l'équilibre des pouvoirs entre la sphère managériale et la sphère capitaliste s'est retrouvé à la peine pour jouer son rôle. Fortement intéressés à la performance financière

missions et les fonctions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités, par ses composantes.»

4. Ce que Jean-Paul Bethéze nomme le « capitalisme fondiste » dans son ouvrage paru en 2003 aux Editions Odile Jacob : « Les 10 commandements de la finance »

2. Mintzberg : The structuring of organizations, 1979

3. Définition issue de Strategor, ouvrage de référence édité par Dunod : « ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les

des entreprises, ces managers dirigeants travaillent en relation avec les gestionnaires de fonds, eux-mêmes n'étant que représentants et non détenteurs directs des capitaux.

Deuxièmement, la filière managériale, au-delà de ce premier cercle, celle qui est en charge de faire fonctionner l'organisation au jour le jour, s'est retrouvée petit à petit écartée de sa fonction classique de « *command and control* ». D'une part, elle est devenue la courroie de transmission de l'exigence des actionnaires, avec la charge d'exercer une pression directe sur les équipes par autorité de son supérieur hiérarchique – le dirigeant actionnaire. D'autre part, elle a perdu la main sur la fonction de contrôle face à la montée en puissance de la technologie et des systèmes centralisés (comme les ERP). Ces systèmes sont rendus nécessaires par la mondialisation des affaires pour maîtriser les flux financiers à tous les niveaux et donner une forte transparence aux échelons supérieurs.

Troisièmement, le processus de management classique a affronté successivement la concurrence de nouvelles formes d'organisation : d'abord le mode projet, puis les structures matricielles qui multiplient les doubles appartenances et aujourd'hui les communautés professionnelles et les réseaux sociaux d'entreprise.

Quatrièmement enfin, le manager n'est plus, dans beaucoup de cas, l'incarnation de la structure : le principe de rotation et de mobilité des cadres de haut niveau transforme une grande partie des échelons intermédiaires de la structure en postes d'apprentissage, conduisant à une centralisation de fait des leviers de décision.

En synthèse, la structure, lieu de progression et d'aspiration de la sphère managériale, est devenue un lieu qui l'appauvrit :

- dans sa fonction d'orientation, par le développement des fonctions d'appui, en particulier dans les organisations matricielles,
- dans sa fonction d'initiative, par l'émergence de systèmes de contrôle allant de pair avec la diminution des marges de manœuvre individuelles,
- dans sa fonction de proximité, par la collectivisation voire la bureaucratisation des processus RH et un manque de disponibilité lié à une forte exigence de productivité,
- dans sa fonction d'*entrepreneuship*, du fait d'une trop grande focalisation sur le court terme.

Tout cela pousse les managers à s'interroger sur leur finalité.

Penser la structure comme lieu d'intégration du capital, de la gouvernance et de l'énergie managériale

Il y a urgence à refaire de la structure un cadre de référence qui intègre les trois dimensions : capital, gouvernance et énergie managériale. L'ambition est de faire contribuer la structure à la compétitivité de l'entreprise grâce à une gouvernance inscrite dans le futur et le long terme (en apprenant du capitalisme familial par exemple), grâce à un juste équilibre des pouvoirs (en apprenant du modèle allemand par exemple), grâce à un projet politique explicite qui associe l'autonomie d'action et le vivre ensemble (en apprenant des modèles coopératifs par exemple), enfin grâce à un management qui dispose de marges de manœuvre opérationnelles, budgétaires et humaines.

Tout d'abord, évacuons une source de méprise. Le facteur déclencheur majeur des évolutions de structure reste un changement de stratégie : évolution du portefeuille d'activités, nouvelle politique d'accès au marché plus proche des clients... Le ressort stratégique de ces transformations est évident mais les « hernies discales » des structures, comme nous l'avons vu précédemment, ne viennent pas d'une inadéquation avec la stratégie, mais plutôt de défauts de conception purement organisationnels.

Deuxièmement, la créativité dans la réflexion sur les structures a ses limites, lesquelles sont fortement induites par la nature du métier qu'exerce l'entreprise. Cela joue d'abord dans la construction des structures d'état-major : ainsi, l'industrie automobile a une intensité capitaliste sans commune mesure avec celle de l'industrie des produits de grande consommation et demande un pilotage global beaucoup plus fort. Cette prégnance du métier vaut aussi pour les structures opérationnelles : ainsi, un groupe de distribution a tenté de mettre en place des structures tayloriennes en référence à une approche industrielle (équipe de jour et de nuit) alors que la proximité et l'engagement sont des notions essentielles dans le commerce.

Dans le monde d'aujourd'hui, la clé d'entrée d'une nouvelle réflexion sur les structures est le contexte capitalistique ; il est déterminant d'examiner le lien de l'entreprise au capital, ce qui fait qu'elle existe, ce qui fonde sa raison sociale et sa forme juridique.



Pour cela, il faut identifier les différentes formes capitalistiques. Elles se distinguent en fonction de deux axes. D'une part, elles se différencient par l'incarnation de l'actionnaire : soit c'est une personne physique identifiée, voire identifiable à l'entreprise, soit il s'agit d'une entreprise dont les actionnaires ne sont pas identifiables en tant que personnes (investisseurs institutionnels, marchés financiers...). D'autre part, les schémas capitalistiques se caractérisent soit par un faible nombre d'actionnaires, soit par un très grand nombre. Du croisement de ces deux dimensions, nous avons recensé quatre modèles principaux (en gras dans l'encadré ci-dessus), mais il existe plein de situations d'entrecroisements. Surtout, l'expérience montre que ce sont les changements de forme capitalistique non associés à des évolutions de structure qui créent des déséquilibres majeurs.

Pour chacun des modèles capitalistiques, on peut identifier les facteurs clés d'une bonne structure, présentés dans le tableau ci-après, afin de créer un lien harmonieux avec le capital, de favoriser une bonne gouvernance et de maximiser l'énergie managériale.

L'analyse de chaque entreprise par rapport à cette grille simplifiée donne déjà des éléments d'action intéressants.

Par exemple, dans une société cotée, le projet managérial (marge de manœuvre des mana-

gers, *fair process*...) compte autant que le projet stratégique et doit être porté par la structure ; l'exemple d'Orange est venu le confirmer, montrant qu'une performance financière élevée peut être compromise par une transformation menée au pas de charge et porteuse de mal-être. Dans une société en LBO, les questions du partage de la valeur et du projet industriel moyen terme sont les sujets clés concernant les structures et la manière de gouverner. Dernier exemple, la vitalité des sociétés coopératives tient dans la force du projet politique, qui renforce la cohésion entre les associés, et dans la capacité à attirer des experts, deux forces qui leur permettent, dans le secteur du commerce comme dans le secteur financier, de damer le pion aux sociétés intégrées cotées ou privées. Il est aujourd'hui important que chaque entreprise s'interroge sur ses structures en lien avec la culture et les valeurs partagées : c'est un élément majeur dans le combat concurrentiel.

L'exception française : handicap ou vertu ?

L'un des enseignements issus de l'analyse des différentes formes capitalistiques en regard des structures est l'attention que l'on doit porter à l'équilibre des pouvoirs. Dans ce domaine, les traditions varient selon les pays et les cultures.

Les Allemands ont popularisé la distinction entre conseil de surveillance et directoire ; ce schéma permet une réelle dialectique entre représentants de l'actionnaire et managers en charge de la conduite des affaires. Dans un registre différent, les Anglais ont privilégié une distinction entre le président du conseil d'administration (*chairman of the board*) et le dirigeant de l'entreprise (CEO). Les Américains ont pour leur part conjugué les fonctions souvent séparées chez leurs homologues anglais ; mais des contrepouvoirs puissants sont à l'œuvre, tant par le rôle des actionnaires lors des votes en assemblées générales que par la possibilité de *class actions*⁵ qui font réfléchir avant toute décision. En France, l'unicité de la fonction de PDG, à la fois président du conseil d'administration,

5. *Class action* : action en justice, procédure de recours d'un grand nombre de personnes contre une personne ou une institution

FACTEURS CLÉS DU SUCCÈS D'UNE STRUCTURE

	Entreprise cotée	LBO majoritaire	Coopérative	Propriétaire dirigeant
LIEN AU CAPITAL	• Dialectique forte entre la fonction de surveillance et la conduite de l'entreprise • Rémunération incitative et « acceptable » des dirigeants	• Clarté des objectifs RSE du fonds d'investissement • Reporting extra-financier mesurant la préservation du patrimoine immatériel	• Bonne articulation entre associés (actionnaires et élus) et experts (permanents salariés)	• Ouverture de l'entreprise sur l'extérieur
GOVERNANCE	• Lien clair entre culture / valeurs affichées et pratiques de gouvernance • Justice organisationnelle avérée (lien rétribution / contribution)	• Importance de la vision moyen terme du projet industriel	• Un projet politique fort qui fédère les personnalités et les sensibilités	• Installation du Comité de direction et des processus de décision clés
ÉNERGIE MANAGÉRIALE	• Qualité du projet managérial et autonomie dans l'action • Organisation d'un « dialogue stratégique » régulier entre dirigeants et managers	• Partage de la valeur entre le management et les salariés	• Équilibre entre mutualisation et maintien de l'autonomie locale / régionale	• Capacité à donner des marges de manœuvre aux cadres salariés

face à des administrateurs « indépendants », et dirigeant de l'entreprise, seul mandataire nommant son comité de direction, est une exception... française. Une explication simpliste tient à notre héritage culturel et historique, la France ayant compté nombre de rois et d'empereurs ! Plus sérieusement, cette situation n'est-elle pas devenue un frein au développement et à la pérennité des entreprises ?

Bref, structure et question de gouvernance sont intimement liées. Loin de nous l'idée de faire du copier-coller des exemples internationaux, mais l'équilibre des pouvoirs constitue aujourd'hui un point de vigilance particulièrement fort en France.

La structure, une question de méthode et de choix des angles d'attaque

La qualité d'une structure a un impact fort sur la compétitivité des entreprises et cela doit inciter le dirigeant à remettre le sujet à son agenda. Si la structure est certes une préoccupation personnelle du dirigeant, son jardin secret, la question du dispositif de travail se pose. Par nature, les transformations de structure rencontrent une forte inertie et

génèrent beaucoup d'émotion au sein de la communauté des managers. Multiplier les angles de vue, combiner plusieurs méthodes pour faire accoucher une décision « aussi structurante » nous paraît plus qu'opportun. Tout d'abord, il s'agit de légitimer la décision d'agir sur la structure par la stratégie. L'approche du « dialogue stratégique »⁶ est une réponse pertinente dans les groupes de taille importante qui permet de bénéficier de l'extraordinaire richesse et intelligence de leurs cadres. Le principe est d'associer une partie des managers à la réflexion sur les questions stratégiques engageant l'avenir, en distinguant moments de débats focalisés et processus de décision. Cette approche permet de légitimer les éventuelles conséquences d'une nouvelle stratégie sur la structure.

Ensuite, nous avons vu précédemment combien le triptyque capital / gouvernance / énergie managériale était important. En ce qui concerne le lien au capital, la situation d'une entreprise peut évoluer rapidement (changement d'actionnaires, rapprochement...), au-delà même des quatre modèles que nous avons développés plus haut. Historiquement le capital était essentiellement financier et matériel ; la montée en puissance

6. Cf. La Revue de Kea&Partners n°13 « Concevoir sa stratégie avec les parties prenantes »

de l'immatériel dans la création de valeur (près de 50 % selon les différents consensus !) pose de nouveaux défis. Mais à ce jour, cette montée en puissance a été peu répercutée dans les organisations, si ce n'est pas du tout dans les structures (cf. article suivant). Troisième angle de vue : la culture et les valeurs. Lorsque l'on s'interroge sur les structures, on fait souvent l'impasse sur le sujet du modèle culturel et des valeurs partagées, en se fiant à l'appréciation collective du cercle dirigeant. Or il est édifiant de mesurer la cohérence entre culture et structure, et l'on dispose aujourd'hui d'outils et de méthodes pour bien appréhender cet aspect. L'outil CVA⁷ est pour ce faire simple et fort utile. Il permet d'intégrer dans la réflexion les valeurs personnelles des collaborateurs, leur perception de la culture actuelle de l'entreprise et les valeurs qu'ils désirent pour le futur. On prend ainsi conscience des incohérences qui peuvent agir de manière sous-jacente sur la performance d'une structure et esquisser ainsi une trajectoire de transformation plus favorable.

Enfin, et au premier chef, des hommes et des femmes doivent incarner la structure. Cette dernière ne peut se réduire à un schéma conceptuel, en dehors de toute considération sur la personnalité des dirigeants, sur la nature des relations qu'ils cultivent et la façon dont ils interagissent avec les autres. Au contraire, nous pensons qu'une telle démarche de transformation doit mener de pair, sans les mélanger, analyse des objectifs stratégiques de l'entreprise et prise en compte des aspirations des managers et des besoins d'évolution personnelle des leaders. En effet, nombreux sont les projets de structure, beaux sur le papier, qui se retrouvent mis à mal dès que confrontés à la réalité humaine de l'entreprise !

En conclusion, la réflexion sur les structures doit être remise sur l'établi. C'est un enjeu majeur de compétitivité au moment où l'agilité prend le pas sur la planification, où l'énergie managériale et la résilience deviennent des atouts concurrentiels. De même qu'un bon coureur doit faire attention à son squelette, son cerveau et ses muscles, l'entreprise doit faire de la cohésion entre lien au capital, gouvernance et énergie managériale un actif solide. C'est aux actionnaires et aux managers d'interpeller les dirigeants sur leur agenda dans ce domaine.

**Par Hervé Baculard
et Jérôme Julia**

Co-auteurs du livre
« Les immatériels actifs »
paru aux éditions le Cherche-midi en 2011
et à l'origine du blog
www.lesimmatérielsactifs.com

7. CVA : *Cultural Value Assessment*, l'un des outils d'analyse de la cohérence culturelle des organisations créés par Richard Barrett (cf. note en bas de page 5).

Quelle structure et quel modèle de gouvernance pour les entreprises à fort capital immatériel ?

Historiquement, le capital a été évalué essentiellement sous les angles financiers et matériels ; la montée en puissance de l'immatériel dans la création de valeur pose de nouveaux défis. Si l'on admet que la question des structures est étroitement corrélée à la nature du capital et aux sources de création de valeur, alors il y a du nouveau et potentiellement une révolution à venir.

À ce jour, peu d'impacts ont été observés en termes d'organisation et surtout de structures. La bonne adéquation ou au contraire l'inadéquation des formes de structures au monde économique du XXI^{ème} siècle devient un enjeu majeur des entreprises à fort capital immatériel.

Le cas du club de football

Prenons un instant de recul par rapport à l'entreprise classique. Un club de football est souvent la propriété d'un dirigeant unique, il met en scène pour chaque match des joueurs salariés au prix fort, sources d'une valeur patrimoniale à géométrie variable selon les performances de chacun, et mobilise enfin une multitude d'actifs immatériels (l'histoire du club, son ancrage régional, la qualité du public, etc.). Les errements de clubs font souvent la une de la presse et pas uniquement à cause de leur palmarès sportif : conflit entre l'actionnaire, l'entraîneur, des joueurs stars, les associations de supporters... les exemples sont légions. Mais n'est-ce pas aussi pour des raisons de structure que ces conflits apparaissent ? Cette situation vous paraît-elle éloignée de l'entreprise classique ? Elle est au contraire très proche du cas de nombreuses entreprises à forte valeur ajoutée où la co-opétition¹ entre capital financier, matériel et immatériel (R&D, talents, savoir-faire individuels et collectifs...) est monnaie courante !

Les systèmes d'actifs immatériels critiques

Comme une entreprise, un club de football possède un patrimoine immatériel composé d'une multitude d'actifs qui produisent le carburant du succès économique et viennent enrichir le capital financier. Un actif immatériel n'agit jamais seul. Séparer la marque du capital humain, dissocier le savoir-faire interne de la relation client... sont des non-sens. C'est au contraire à la combinaison des actifs (que l'on peut appeler système d'actifs immatériels critiques) qu'il faut travailler. Trois systèmes d'actifs immatériels consolident l'ensemble de la création de valeur d'un club de football². Le premier est le socle qui fonde l'identité de l'entreprise, le deuxième est celui qui assure le développement et la croissance, le troisième est celui qui permet la plus-value économique.

1. Co-opétition : concept inventé en 1996 par Barry Nalebuff, professeur de la Yale School of Management qui combine les notions de coopération et compétition (faire collaborer des entités concurrentes entre elles)

2. Cf. *Les immatériels actifs* - H. Baculard et J. Julia - Editions Le Cherche-midi - 2011

Les systèmes d'actifs immatériels d'un club de football

	Identité de club	Histoire des personnes	Du club à l'entreprise commerciale
Capital humain			
Equipe / joueurs clés		●	
Entraîneur		●	
Dirigeant	●	●	
Positionnement symbolique			●
Fierté, attachement des salariés / staff			●
Capital relationnel			
Maillot : nom, couleur, attribut de marque	●		
Palmarès du club	●		
Qualité du public	●		
Actionnaire de référence		●	
Relations avec les collectivités locales			●
Relations avec le milieu du foot			●
Qualité des contacts avec les medias			●
Capital organisationnel			
Savoir-faire en détection de talent		●	
Savoir-faire en formation		●	
Base de données / contact			●

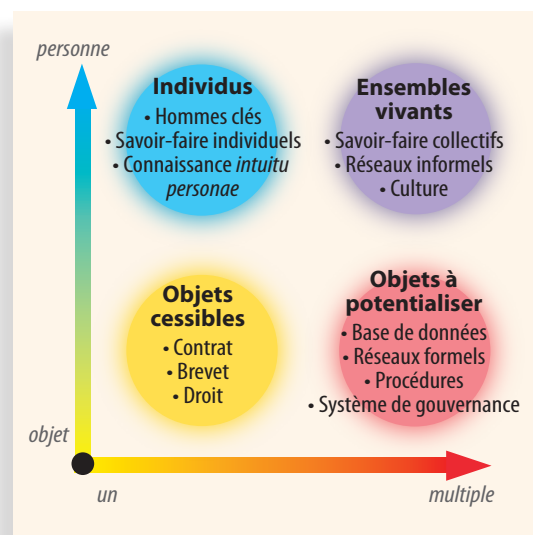
ILLUSTRATION MARQUANTE

Source : les immatériels actifs – Cherche-midi 2011

Dans l'exemple du club de football, si l'on pense que la structure est bien le lieu d'intégration entre le capital, la gouvernance et l'énergie managériale (cf. article précédent), on pourrait imaginer organiser les opérations autour de ces trois systèmes d'actifs, en créant une direction du patrimoine et des infrastructures (qui entretient l'identité), une direction technique travaillant en binôme avec le sélectionneur (qui induit les performances sportives), enfin une direction commerciale au sens très large (qui assure la performance économique). On pourrait alors parler d'une *Business Unit* immatérielle, où la responsabilité du manager n'est pas éclatée ou partielle comme dans une organisation classique (cf. la critique des structures développée dans l'article précédent) mais au contraire pleine et entière. Chaque responsable se trouve ainsi en mesure de piloter – de manière complémentaire et convergente – la maîtrise du capital (actifs immatériels), la conduite des opérations et la dynamique managériale.

Etendre l'exemple du club de football aux entreprises à forte composante immatérielle

Plus largement, les entreprises ayant une forte composante immatérielle se caractérisent par la diversité des sources de capital et cela complexifie la question des structures. A part les brevets, les actifs immatériels sont en majorité multiples, non uniques et fortement incarnés. La vitalité de ces entreprises dépend de ses « porteurs d'actifs » (souvent disséminés parmi les collaborateurs et non identifiés) et de sa capacité à activer ces immatériels au quotidien. Comment faire prendre en compte cette nouvelle influence « capitalistique » au sein des entreprises ? Faut-il la traduire en termes de structure ?



LES QUATRE NATURES D'ACTIFS IMMATÉRIELS

Source : les immatériels actifs – Cherche-midi 2011

Les entreprises à forte dimension immatérielle ont une structure incarnée et un capital dispersé comparable au modèle coopératif évoqué dans l'article précédent. Les facteurs clés de succès d'une telle structure pourraient tenir dans les points suivants.

Gouvernance : il faut un projet politique fort pour donner cohésion à l'ensemble et intégrer tous les « porteurs d'actifs » ; la structure hiérarchique est faiblement opérante.

Lien au capital : il faut des règles claires d'articulation entre les « porteurs d'actifs » dispersés dans l'organisation et les relais hiérarchiques propres à toute structure humaine.

Énergie managériale : enfin il faut laisser une initiative suffisante pour que ces actifs soient régénérés sans trop vouloir privilégier les effets de mutualisation qui les feraient disparaître : la meilleure illustration est l'échec des systèmes de *knowledge management* censés organiser le « pompage » des savoirs individuels et collectifs par les systèmes d'information.

Finalement, il faut s'assurer que les principaux « porteurs d'actifs » sont managés en tant que tels au quotidien et produisent de la valeur reconnue. En parallèle à la structure classique qui s'organise par fonction ou métier, une logique de structuration autour des grands systèmes d'actifs immatériels pourrait s'avérer une solution intéressante.

Voilà quelques pistes d'innovation à expérimenter et dont il faut poursuivre l'étude. Cette question va se poser très vite aux sociétés très intensives en capital immatériel, bref à toutes celles qui devront faire la différence demain en mettant autour d'un produit ou d'un service plus de valeur ajoutée !



COLLECTION « L'ART DE LA TRANSFORMATION »

1

Du projet à la transformation

Introduction à la transformation selon Kea

Entretien avec **Didier Pineau Valenciennes**

Gestion des grands comptes

Changement d'échelle, changement de valeurs :
les concentrations donnent une dimension colossale
aux grands comptes et transfigurent la relation

Entretien avec **Benoît Lelièvre**

2

Pas de performance durable sans transformation des comportements

*Faire évoluer les comportements, c'est nécessaire
et c'est possible*

Entretien avec **Michel Bon**

Transformation dans les réseaux de distribution

*Histoire d'un projet pas comme les autres,
où le management intermédiaire joue pleinement
son rôle et réconcilie le siège et le terrain*

Entretien avec **Jean-Claude Olivier**

3

Ne misez pas tout sur le mode projet !

*Avantages et limites d'un mode de changement
devenu incontournable*

Entretien avec **Jacques Maillot**

L'innovation produit : les 3 composantes de l'efficacité

- Simplifier les outils et méthodes

- Utiliser les qualités des acteurs de l'innovation
et développer les bons comportements

- Professionnaliser les processus de décision

Entretiens avec **Jean-Louis Caussin**

et **Philippe Kourilsky**

4

Pourquoi transformer ? Pour aller où ?

3 situations de transformation

Pas de transformation sans vision

*A chaque entreprise sa vision à partager avec
le plus grand nombre possible*

Entretien avec **Marc Spielren**

Libres propos sur la transformation et la performance
industrielle

Entretiens avec **Michel Edmont et Guy Ferré**

5

Les conditions de la mise en mouvement des hommes

Faire traverser la rivière à Nicolas

Entretien avec **Franck Riboud**

L'agence "télécoms" virtuelle

*Tout intégrer sous le même toit : points de vente,
centres d'appel, internet*

Entretien avec **Philippe Distler**

6

Demandez le programme...

Le pilotage de la transformation

Passer des projets à la transformation

Bâtir le programme... et son indispensable "tonneau"

*Piloter à deux niveaux et s'organiser
pour la transformation*

Entretien avec **Christian Balmes**

La marque, alliée et vecteur de la transformation

*Piloter et transformer, en parallèle et en miroir,
la marque et l'organisation*

Entretiens avec **Paul Zemmour et Vincent Huguenin**

**hors
série**

Compte-rendu des échanges sur la transformation entre secteur public et secteur privé

Conférence du 14 octobre 2003

Synthèse des exposés de :

Michel Bon, Jacques Jochem, Christian Lévi,

Philippe Quême et Pascal Roché

8

Mimétisme et singularité, deux approches pour doper la croissance*Le mimétisme pour adopter les meilleures pratiques, la singularité pour sortir du lot et prendre une longueur d'avance**Les forces et les limites des deux approches**Les choix à faire par le dirigeant***Entretien avec Gérard Boivin****La compétitivité, un cercle vertueux***Passer rapidement à l'action**Construire à mesure un programme dynamique de compétitivité**Instaurer une nouvelle culture de la performance***Entretien avec Jean-François Ferry**

10

Cultiver ses différences**La stratégie créative***Une nouvelle voie de transformation stratégique**Une approche en trois étapes***Entretien avec Jacques-Olivier Chauvin****L'immatériel, un capital à faire fructifier***Le patrimoine immatériel, une richesse sous-estimée et sous-exploitée**Définitions et pistes d'action***Entretiens avec Jean-Luc Gardaz et Maurice Lévy**

13

Nouvelles démarches stratégiques**Se réinventer par la stratégie créative****Entretien avec Geneviève Giard****Entretien avec Valérie Bobo****Le dialogue stratégique : concevoir sa stratégie avec les parties prenantes****Entretien avec Thierry Gaudin et Ervin Laszlo**

12

Entretien avec Jean-Christian Fauvet*40 ans de sociodynamique***La transformation sociodynamique****Entretien avec Jean-René Fourtou***La dynamique de l'action***Penser la transformation, entre la Chine et l'Europe par François Jullien**

14

Conduire une transformation sociodynamique*Gouverner, faire mûrir, agir et faire agir***Entretien avec Dominique Mary****Favi, entreprise sociodynamique et performante****Entretien avec François-Daniel Migeon****La volonté est-elle un mythe ? par François Jullien**

16

Leadership et structure**I - Leadership***On ne naît pas leader, on le devient : une approche pragmatique du leadership***Entretien avec Marc El Nouchi : participer à une cohorte de leaders, une expérience inédite****Entretien avec Vincent Mascré et François Tarel : transformation managériale, le silence est d'or****Entretien avec Isaac Getz : fin du management ou nouvelle ère ?****II – Structure***La structure : une question à remettre à l'agenda des dirigeants**Quelle structure et quel modèle de gouvernance pour les entreprises à fort capital immatériel ?*

NUMÉROS SPÉCIAUX

7

Distribution et grande consommation

Rendez-vous avec Wal-Mart

Entretien avec **Jacques Bouriez**

La R&D, une fonction à structurer dans le commerce

Entretien avec **Franck Moison**

Le juste prix, ou comment les marques peuvent renouer avec le cœur du marché

Entretien avec **Xavier de Eizaguirre**

9

Développement durable

Développement durable, "It's the economy, stupid!"

Entretien avec **Bertrand Collomb**

La réputation est en jeu

Choisir son centre de gravité

Entretien avec **Henri Molleron**

La voie singulière de l'Europe

Entretien avec **Paul Rossinès**

**hors
série**

Transformer les organisations multinationales et multiculturelles

Compte-rendu des conférences

Paris-New York, février 2008

avec **Christian Balmes**, **Bertrand Collomb**, **Michaël Critelli**, **Stan Glasgow**, **Patrick Keddy**, **Pitney Bowes**, **Olivier Picard**

11

Services financiers

Travailler «out of the box» !

Le nomadisme ou l'entreprise hors les murs

Covea : la naissance d'un réseau multiforme

Entretien avec **Thierry Derez**

Bataille commerciale des points de vente :

le management intermédiaire en première ligne

Le grand challenge des banques à réseau

Entretien avec **Patrick Werner**

**hors
série**

Développement durable : passer de l'intention stratégique à des résultats concrets

Point de vue de Kea&Partners

Compte-rendu de la table ronde

Paris, octobre 2009

avec **Geneviève Ferone**, **Pascal Gréverath**, **Jacques Khéliff**, **Henri Molleron**

Enquête Institut de l'entreprise, Kea&Partners et OpinionWay auprès de 100 dirigeants

**hors
série**

« Vers une société durable : deux dirigeants engagés débattent »

Point de vue de Kea&Partners

Compte rendu du débat entre

Michel-Édouard Leclerc et **Franck Riboud**

15

Nouvelles voies de développement

Sustainability: a holistic business opportunity

Executive workshops with **Richard Barrett**, **Göran Carstedt**, **Eva Karlsson**, **Malin Ripa**, **Holger Rust**, **Hélène Valade**, **Alexander Zschocke**

Se développer au Brésil, manager l'hyper croissance et éviter la surchauffe

L'extrême croissance du Brésil :

intérêt et difficultés pour les entreprises internationales

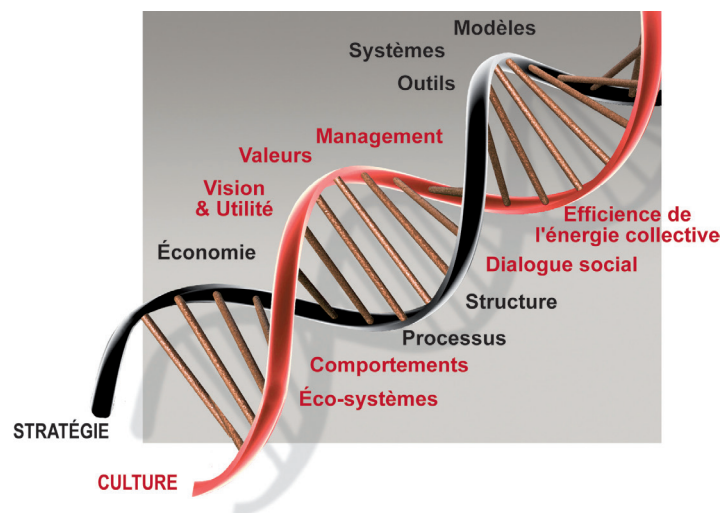
Témoignage de **Philippe Lecourtier**,

Synthèse des débats avec

François Hisquin, **Philippe Maurette**, **Jean-Christophe Merer**, **François-Philippe Pic**, **Paolo Picchi**

La saga Accor au Brésil

Témoignage de **Firmin Antonio**



Kea&Partners est une société de conseil en stratégie et management fondée en octobre 2001 par une équipe de consultants chevronnés, issus de cabinets de renom.

Nous opérons en France et à l'international. Nous avons constitué un groupe de plus de 300 consultants en Europe, avec 120 consultants en France.

Depuis l'origine, notre spécialité est la transformation que nous développons en apportant de nouveaux regards sur l'action.

Pour toute information vous pouvez contacter
Laurence Dothée Steinecker

Kea&Partners
3 rue Danton • 92240 Malakoff
tél.: 33 (0)1 40 84 74 11
fax : 33 (0)1 40 84 74 10
larevue@kea-partners.com

