



LES DIRIGEANTS PEUVENT-ILS FAIRE L'ÉCONOMIE DU PARTAGE ?

**SOUS LA DIRECTION DE
Clément Berardi, Julien Eyméri et Philippe Wattier**



QI
QUARTIER
LIBRE
ÉDITIONS

LES DIRIGEANTS PEUVENT-ILS FAIRE L'ÉCONOMIE DU PARTAGE ?

SOMMAIRE

P. 4	AVANT-PROPOS SHARED-VALUE, SHARED LEADERSHIP par Laurent Choain
P. 8	INTRODUCTION ET NOUS DANS TOUT ÇA ? par Philippe Wattier
P. 30	CHAPITRE I LES ENTREPRISES DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE
P. 42	CHAPITRE II LES NOUVEAUX INFLUENCEURS
P. 54	CHAPITRE III LE MANAGEMENT COLLABORATIF
P. 76	CHAPITRE IV LES INJONCTIONS CONTRADICTOIRES
P. 92	CHAPITRE V LES LEADERS DE DEMAIN
P. 106	CONCLUSION LETTRE OUVERTE À UN DIRIGEANT par Quartier Libre

AVANT-PROPOS

SHARED-VALUE, SHARED LEADERSHIP

par Laurent Choain,
Chief People & Communication Officer, Mazars

La pensée unique, dominante, existe aussi en management, surtout en management. Après vingt-cinq ans de *shareholder value*, de valeur pour l'actionnaire, une nouvelle pensée dominante est en train de naître : la (*corporate*) *shared value*, la valeur partagée par l'entreprise. La période de crise intense et longue du début du XXI^e siècle a été la gueule de bois du système propagé par l'Ecole de Chicago dans les années 90, le renouveau de la « théorie de l'agence », selon laquelle une entreprise est la réunion de deux sous-systèmes, le capital et le travail, et que le dirigeant n'est que « l'agent », du capital. Sous couvert de meilleure gouvernance, et sous l'impact d'une pénétration forte de capitaux étrangers, les grandes entreprises françaises ont adopté cette vision – mondiale – que le seul objectif et le seul salut d'un dirigeant, c'est l'augmentation de la valeur pour l'actionnaire. Et puis Michael Porter est apparu. En 2011, avec Kramer, il publie dans la Harvard Business Review l'article de référence¹ dont le propos est d'inciter à réinventer le capitalisme, ce meilleur moyen possible de vivre harmonieusement en société. Pas juste en partageant les profits

dans des actions de responsabilité sociale, mais en repensant intégralement les processus de création de valeur de l'entreprise dans la perspective, dès le départ, d'accroître l'impact social et philanthropique. Immédiatement suivi par de grandes entreprises elles-mêmes emblématiques des années « valeur pour l'actionnaire », Porter donne, à bon compte, une voie de sortie pour ses thuriféraires : les grandes organisations et de nombreux professeurs de management. Le mythe de la valeur actionnariale repose sur un darwinisme social exacerbé : seuls les plus aptes survivent. Pour l'organiser, il a fallu construire un autre mythe, totalement cohérent ; celui de la sélection « naturelle » des dirigeants. Toutes nos conceptions, même celle du management coopératif, reposent sur la prévalence d'un leader unique, mais remplaçable et formatable. Son prix est élevé, contrepartie d'un impact et d'un risque, le coût de sa formation tout autant. Le leadership partagé – shared leadership – repose sur une toute autre conception de l'entreprise. Celle d'un bien collectif, qui ne peut avoir d'autre destinée que de se développer par l'action conjointe, partagée et coordonnée d'une communauté de leaders la plus large possible. En aucun cas il ne s'agit « d'isoler » un leader, dans tous les sens de ce terme.

J'ai connu, à ce stade, directement trois entreprises qui, pour un certain temps et dans deux cas de figure, ont fonctionné en leadership partagé. On peut retenir quelques caractéristiques communes de ces trois communautés de leaders :

- Les entreprises concernées étaient des challengers, pas des leaders. Cette identité de challenger était exacerbée et (parfois exagérément) sublimée, ce qui constituait une double identité, humble et arrogante à la fois, et impliquait deux éléments constitutifs de cette communauté de leaders. L'essentiel de l'énergie était tourné vers l'extérieur, et tout projet avait sa chance et un « go » de principe.
- Cette communauté n'était pas décrétée : elle était une résultante, la rencontre de talents et de circonstances, selon les mots

de Jean-Luc Lagardère. C'est un point important : le leadership partagé n'est pas une théorie que l'on peut appliquer en une nuit,

un renversement de principes.

- Le leadership partagé ne signifie pas le leadership de personne, mais le leadership de tout le monde. Il exige la valorisation de membres de la communauté. La gestion des dirigeants, dans ces organisations, n'est pas la sélection des dirigeants mais le développement collectif du leadership des dirigeants.

Dans deux cas de figure, ce mode de fonctionnement en leadership partagé a permis de franchir des caps stratégiques importants, de devenir des pôles d'attraction de talents externes de haut niveau malgré le statut de challenger, mais il n'a pas pu empêcher des forces externes d'y mettre un terme, ou certains de ses membres de reprendre un pouvoir plus « conventionnel ».

En conclusion de ce propos et en introduction de cet ouvrage collectif, je souhaite partager un enseignement de mon expérience. Les moments de leadership partagé sont manifestement éphémères, longs à construire, illusoires pour tous ceux qui ne les ont jamais vécus, et laissent terriblement nostalgiques ceux qui les ont vécus ne serait-ce qu'une fois. Ces parenthèses magiques en tous les cas nous font toucher du doigt la possibilité que la finalité d'une entreprise soit l'aventure humaine elle-même, le partage et non la captation infinie de valeurs créées ensemble.

1 M.E. Porter et M. R Kramer,
Creating Shared Value,
Harvard Business Review, 2011.

INTRODUCTION

ET NOUS DANS TOUT ÇA ?

par Philippe Wattier,
Président du Cercle du leadership

Lorsque nous avons pris en octobre 2014 la décision de placer les réflexions du Cercle du leadership de l'année 2015 sous le signe de « la valeur partagée » – ou de la *shared value*, par référence aux auteurs américains qui en ont parlé en premier – avons-nous fait preuve de discernement et de vision, ou sommes-nous tombés dans le piège redoutable de l'effet de mode, ou de ce que certains appellent « l'utopie de la Silicon Valley » ?

A regarder le succès et le nombre de start-ups qui se sont créées depuis quelques années en s'appuyant sur la notion « d'économie collaborative » ; à lire l'abondante production d'articles qui vantent les mérites de « l'économie du partage », définie comme la préférence de l'usage sur la propriété ; à considérer l'influence grandissante des réseaux sociaux et de l'information partagée qui supplantent de plus en plus toutes les formes de communication structurée ou institutionnelle ; ou même à observer la nature des nouveaux conflits sociaux, qui constituent toujours un marqueur intéressant de l'état d'une société, il est légitimement permis

de penser que, oui, nous sommes bien en face d'une nouvelle manière de produire, de consommer, d'échanger biens et services, de créer de la valeur, d'éduquer, de communiquer et de diriger.

Le digital... qui a fait vaciller nos modes de vie depuis une quinzaine d'années poursuit sa logique implacable. En permettant aux individus d'être reliés en permanence les uns aux autres, il ouvre le champ de l'économie du partage, progressivement mais inéluctablement débarrassée de toutes formes d'intermédiation. En mobilisant les gigantesques ressources sous-utilisées par les particuliers par le recours à des plates-formes de plus en plus sophistiquées, il ouvre une possibilité de création de valeur qui ne peut qu'attirer les investisseurs.

Selon une étude de PWC¹, 44 % des américains connaissent le concept et 20 % y ont déjà eu recours. L'Europe, et la France en particulier, ne sont pas en reste. Selon une étude de Forbes et TNS Sofres², 66 % des participants pensent que la consommation collaborative peut représenter, à l'avenir, un poids important pour l'économie française et citent comme raisons principales, le fait de payer moins cher, de faire de bonnes affaires, de donner une seconde vie aux objets, de développer le lien social, de mieux protéger les ressources et donc la société. Ainsi l'économie du partage participe-t-elle à la sauvegarde de l'écosystème et à la lutte contre les gaspillages. Elle est « citoyennement responsable » selon le principe même énoncé par Michael Porter qui a été l'un des premiers à conceptualiser « ce nouveau capitalisme ». Elle remet la confiance au cœur du système capitaliste. Comme le prédit Rachel Botsman : « la confiance sera la nouvelle monnaie du XXI^e siècle. »³

L'économie du partage serait donc une source nouvelle d'inspiration pour mieux protéger des ressources rares en les mutualisant. Frédéric Mazzella, Fondateur et CEO de Blablacar abonde dans ce sens : « Aujourd'hui, on peut et on doit partager. Dans l'expression

économie collaborative, le mot que je préfère c'est économie, ou plutôt « économies » ; le covoiturage optimise des ressources physiques et fossiles, l'effet écologique est positif. » Robin Chase, fondatrice et CEO de Buzzcar et de Zipcar, qui place son énergie dans le combat pour le climat, ne dit pas autre chose : « I'm less interested in how peer networks make money than in how they make change ».

« La matrice de l'économie collaborative épouse un schéma unique, celui d'un individu libre, confiant dans les réseaux, sans intermédiation – la pierre philosophale de la Silicon Valley. »

Isabelle Bardin

Enfin, l'économie du partage, c'est aussi une nouvelle manière de diriger les hommes et les femmes. Il n'y a qu'un pas entre économie collaborative et management collaboratif, et ce pas est franchi par nombre d'entreprises qui bâtissent aujourd'hui différemment leur projet managérial : un leadership partagé selon les sujets, un écrasement des lignes hiérarchiques, de nouvelles manières de faire : le *design thinking*, ou l'*open source*, basés sur une totale autonomie, la promotion d'un esprit disruptif...

Pourtant quelques observateurs, certes sur un ton plutôt « mezzo voce », attirent l'attention sur le côté pile de cette économie naissante. La bulle du partage pourrait selon eux, faire « pschitt »

comme certaines bulles tristement célèbres avant elle. Et leurs arguments méritent examen : « La matrice de l'économie collaborative épouse un schéma unique, celui d'un individu libre, confiant dans les réseaux, sans intermédiation – la pierre philosophale de la Silicon Valley », nous dit Isabelle Bardin Directrice du cluster Paca. Cette magnification de la confiance envers des personnes que l'on ne connaît pas, conjuguée à l'impossibilité de garantir par une enseigne la qualité du service et du produit, sont autant de risques potentiels que seul un certain recul pourra ou non démentir. Autre argument choc : le principe de non-possession sur lequel repose cette économie semble en contradiction avec le modèle hyper-capitalistique des entreprises qui opèrent sur ce secteur.

Initiée par des entreprises de l'économie sociale et solidaire, cette nouvelle forme de partage a envahi le secteur marchand : c'est bien ce point qui attire les investisseurs, et non l'idée originelle de développer un modèle d'économie responsable et durable. Comme le regrette avec réalisme Robin Chase, citée plus haut : « c'est la possible rentabilité de l'économie collaborative qui amène les investisseurs à s'intéresser à ce secteur et non le souci du partage et de l'économie des ressources. »⁴

En outre, l'on observera que les fantastiques levées de fond que ce secteur engendre le sont toutes par des fonds anglo-saxons, structurés pour pouvoir supporter les pertes abyssales de ces entreprises pendant dix ans, et, par la suite, bien décidés à se payer avec des exigences de rentabilité exorbitantes, qui ne seront pas sans rappeler celles des fonds de pension de feu l'ancienne économie. Chassez le naturel... ! Plus grave, ces entreprises, du moins certaines d'entre elles – on pense à Uber et à Airbnb notamment – semblent peu soucieuses de la question centrale de l'emploi. Airbnb pèse deux fois plus lourd en capitalisation que le groupe Accor mais emploie 500 salariés, là où l'hôtelier traditionnel en emploie 180 000 ! Le modèle consiste

bien à externaliser les coûts en supprimant les intermédiaires (et au passage les emplois des classes moyennes) en faisant supporter tout le risque par le particulier prestataire, soit « en créant de la volatilité sociale », selon l'expression de Gaspard Koenig.

Cette atomisation du lien social va certainement poser un certain nombre de questions relatives à la protection et à la couverture maladie/retraite des « entrepreneurs individuels » concernés. Si pour certains, c'est le nécessaire prix de la liberté, « on ne peut pas avoir Uber et l'argent d'Uber » dirait l'humoriste, pour d'autres – même dans la libérale Amérique où des *class action* contre les tenants de cette économie commencent à s'organiser – c'est l'amorce d'un nouveau combat social des temps modernes. Enfin, il y a le débat philosophique, certes plus sémantique, mais qu'on ne peut pour autant occulter. Pourquoi confisquer les mots « partage », « échange », « collaboration »... qui n'ont rien à voir avec la réalité ? « Dans ce monde du partage, rien n'est gratuit »



assène, catégorique, Gaspard Koenig⁵. Avant, on prenait un auto-stoppeur, maintenant on va sur Blablacar ; on prêtait sa perceuse ou sa tondeuse à gazon, on les met désormais sur Kiloutou ; on se rendait des services entre voisins, on les propose maintenant sur Stootie ; on donnait des vieux meubles à Emmaüs, ils seront vendus sur Leboncoin. L'économie du partage est en train de transformer chaque consommateur en producteur de services ou de produit : « le prosommateur » est né. On ne devrait plus parler de « valeur partagée » mais de « valeur du partage », le mot « valeur » étant ici pris dans son sens pécuniaire et non philosophique, et encore moins philanthropique.

Alors, pour répondre à la question initiale : oui, nous avons eu raison de nous emparer de cette question, car que l'on soit un ardent défenseur de l'économie du partage ou qu'on en soit le pourfendeur, elle est là à nos portes et concerne déjà un pan entier de l'économie. On estime que d'ici 2020 – c'est demain – le taux de travailleurs indépendants vivant de l'économie du partage atteindra aux Etats-Unis 40% de la population active. En termes de chiffre d'affaires généré, cette nouvelle économie représentait un revenu de l'ordre de 15 milliards de dollars en 2013 contre 240 milliards pour l'économie traditionnelle. On estime qu'en 2023 les courbes vont se croiser, chaque secteur générant 335 milliards avec au passage un facteur multiplicatif de 2,6 sur la période, qui tendrait à prouver que cette nouvelle forme d'échanges crée bien de la valeur au delà de son propre secteur, rejoignant ainsi les prévisions les plus optimistes d'économistes comme Jérémy Rifkin ou Thomas Piketty (voir encadrés).

JEREMY RIFKIN

Entendons sa bonne nouvelle

Pour Jeremy Rifkin, le capitalisme est déjà mort, car il ne produit plus de valeur à la marge et détruit de l'emploi.

A la suite de ses travaux, les économistes prédisent une destruction de 3 milliards d'emploi à l'échelle de la planète dans les prochaines décennies. Rifkin annonce quant à lui l'évolution vers une société à deux vitesses : 20 % des actifs très qualifiés opéreront dans l'économie de la connaissance ; 30 à 40 % d'entre eux occuperont des emplois peu qualifiés et faiblement rémunérés, notamment dans les services à la personne. Au milieu, il faudra accepter un chômage massif de près de la moitié des actifs.

Dès lors, il propose une troisième voie pour créer de la valeur, qu'il appelle l'économie sociale et solidaire, basée sur le partage, l'échange, la gratuité, avec comme ressort principal l'empathie... Le prophète de la Silicon Valley voit dans l'économie du partage une occasion de créer de l'emploi, donc de la valeur, en opposition avec ceux qui affirment que « l'ubérisation » de l'économie, en détruisant le salariat, contribue à la montée du chômage.

Jeremy Rifkin, essayiste et économiste américain, est spécialisé dans l'économie prospective. Il est notamment le fondateur de la « foundation on economics trends. »

THOMAS PIKETTY

Pour la révolution fiscale

Pour Thomas Piketty, le capitalisme se tire une balle dans le pied, car trop de richesses sont concentrées dans trop peu de mains, celles de ceux qu'il appelle des rentiers, incapables de les dynamiser.

Il faut donc redistribuer les richesses pour que le capital soit dirigé vers les populations ou les secteurs les plus dynamiques... c'est-à-dire vers ceux qui créent des structures innovantes et disruptives, comme les start-ups de l'économie du partage. La production des biens et services ne se fera plus au sein des grandes structures, peu innovantes et trop figées, mais au sein d'un tissu connecté de petites entreprises. Il faut que les levées de fond soient dirigées vers ce secteur, que les investisseurs alimentent ce courant et que les Etats y contribuent par un système fiscal plus incitatif.

Le partage des richesses n'a pas que des vertus sociales évidentes – celle de protéger les plus démunis – le partage des richesses a des vertus économiques car il est créateur de valeur en drainant les liquidités vers les secteurs qui le font davantage fructifier.

Thomas Piketty est un économiste français,
professeur au Collège de France, spécialisé dans le traitement des inégalités
Auteur notamment de : *Le capital au XXI^e siècle*, Seuil, 2013.

Nous avons donc essayé dans cet ouvrage, qui est lui-même le reflet des travaux de l'année, d'instruire la question à charge et à décharge si l'on peut dire, dans un pur souci d'objectivité et de neutralité.

Nous avons donné la parole à tous les protagonistes concernés. Qu'ils soient jeunes créateurs d'entreprises opérant dans l'économie du partage ; représentants de secteurs plus traditionnels ; adeptes des nouveaux modes de vie collaboratifs, comme les labs, les espaces de *coworking*, les incubateurs ; tenants de la finance collaborative ou du *crowdfunding* ; de la culture libre ; du management horizontal ou de l'entreprise libérée ; qu'ils soient communicants, bloggeurs, twitteurs, influenceurs, observateurs attentifs de la montée de ce nouveau phénomène... Qu'ils soient sociologues – fins observateurs des comportements sociaux – ou psychologues – redoutables décrypteurs de nos cerveaux – ils nous ont apporté leurs témoignages et leurs visions, et ont pu défendre, parfois de façon contradictoire, leurs positions et leurs points de vue. Chacun pourra donc se faire une opinion sur la pertinence ou non de ce modèle d'économie collaborative. Mais la vocation première du Cercle du Leadership est encore de nature différente et notre ambition en proposant cet ouvrage est autre.

Offrir à nos membres et à nos lecteurs une opportunité de mieux appréhender les grandes évolutions économiques et sociétales de notre environnement est important – car il faut poser les bases et savoir de quoi l'on parle – mais là n'est pas notre finalité. D'autres *think tanks* – à vocation purement économique ou sociétale – sont plus qualifiés que nous pour le faire. On recommandera de ce point de vue les travaux du collectif Ouishare, jeune *think tank* français qui fait déjà internationalement autorité en la matière. Notre ambition est autre et nous ramène à notre vocation première : définir le rôle et la place du dirigeant dans un monde en bouleversement permanent. La question essentielle pour un Cercle comme le notre est toujours finalement la même, quel que soit

le sujet que nous abordons, et peut se résumer en une formule simple : « Et nous dans tout ça ? »

Nous, c'est-à-dire les dirigeants d'entreprise, les décideurs, les influenceurs, que devenons-nous ? Quel est l'impact de cette *shared value* sur notre rôle, notre mental, notre moral ? Quel sens nouveau donnons-nous à notre travail et au management de nos équipes ? Et par suite, que vont devenir tous ceux et celles que nous avons l'honneur de diriger ? Quel comportement devons-nous tenir vis-à-vis d'eux ? D'ailleurs, y aura-t-il toujours des salariés demain ? Et ces « gen Y », qui débarquent en jeans dans nos entreprises en nous disant qu'ils ne veulent plus de chefs : « donnez-moi un projet, un téléphone et un ordi et je m'occupe du reste », comment les attirer, les retenir et les mobiliser ? Et même si nous avons admis tout cela, ce qui ne serait déjà pas si mal, sommes nous préparés, éduqués et armés pour y faire face ?

Dans son introduction à cet ouvrage, Laurent Choain nous a mis sur la voie. Pour lui, la valeur partagée trouve son aboutissement logique dans le leadership partagé. Sans cet aboutissement, elle serait bancale et inachevée. Est-il concevable en effet d'imaginer une Société où les biens et les services se partageraient entre les consommateurs, où « la confiance deviendrait la nouvelle monnaie du XXI^e siècle », comme le dit Rachel Botsman, déjà citée plus haut, où la possession ne serait plus la quête absolue, si, dans le même temps, les entreprises continuaient de se développer et d'être dirigées sur le même principe pyramidal et autoritaire qui fut l'apanage de la révolution industrielle ; si les décisions continuaient de se prendre de manière souveraine par un homme ou une femme providentielle ; si enfin, le management intermédiaire continuait d'exercer un pouvoir de contrôle fondé sur l'obéissance et la discipline ? S'il est vrai que la confiance entre consommateurs devient le nouveau mantra économique, pourquoi ne serait-elle pas également le nouveau credo des relations à l'intérieur de l'entreprise dans une sorte d'effacement

de la notion même de contrôle hiérarchique ? S'il est vrai que le partage des biens et richesses devient la norme, alors pourquoi n'en serait-il pas de même pour le partage de l'information, des décisions et pour finir de l'exercice même du leadership ? S'il est vrai que l'économie collaborative n'a plus besoin d'intermédiaires, pourquoi l'entreprise collaborative aurait-elle besoin de corps encadrants ?

Assurément la montée de l'économie collaborative a un effet sur l'exercice du leadership. Si le leadership « uninominal » a la vie dure : « il faudra toujours un chef », diront certains, faisons le pari que ce leadership est de plus en plus ébranlé sur son socle centenaire. « Le leader de l'économie internet ne sera pas le même que celui de l'économie charbon-pétrole », prédit Jérémy Rifkin.

- 1 Etude Sharing Economy, PWC, Mai 2015
- 2 Etude TNS Sofres, Novembre 2015
- 3 R. Botsman, *What's mine is yours: the rise of collaborative consumption*, Simon & Schuster, 2010
- 4 R. Chase, *Peers Inc*, Public Affairs, New York, 2015.
- 5 G. Koenig, *Le révolutionnaire, l'expert et le geek*, Plon, 2015.

On trouvera au fil de ces pages un cheminement qui nous conduira à travers cinq thèmes de travail à répondre progressivement à ces questions. Partant du constat que cette économie est en marche, [chapitre 1], que tous les leviers d'influence ont radicalement changé [chapitre 2], nous serons amenés à explorer les principaux impacts qu'elle a sur notre façon de diriger les hommes et les femmes de nos entreprises [chapitre 3], ainsi que sur nous-mêmes en tant que dirigeants [chapitre 4]. In fine, nous essaierons de brosser une esquisse de ce que pourrait être le leader du monde de la « *shared value* » [chapitre 5].

Le premier thème sera consacré aux bases de l'économie du partage et à son organisation. Trois grands acteurs nous apportent leurs témoignages.

On ne présente plus Frédéric Mazzella et son Blablacar. Il vient encore de lever 200 millions d'euros, portant la capitalisation de son entreprise à 1,2 milliards d'euros. Nous avons eu la perspicacité au Cercle de lui décerner « le prix espoir du leadership » avant qu'il ne devienne le symbole vivant de cette réussite française, qu'il revendique avec fierté. Nous avons rencontré un homme dont l'idéal est intact : éviter les gaspillages fossiles comme il les qualifie, créer du lien social ; mais aussi un homme réaliste, conscient de ce que le modèle collaboratif n'a pas encore trouvé son équilibre. Selon lui, ce sont les consommateurs qui feront vivre ou non le modèle, et il y a là un véritable enjeu d'éducation.

A l'autre bout du spectre, Sara Ravella, directrice de la communication et des relations institutionnelles de L'Oréal, cultive avec pragmatisme un souci du développement durable. Le *share* peut devenir un levier positif de transformation s'il s'appuie sur le sens et s'il quitte la sphère virtuelle – celle des seuls réseaux – dans lequel il est cantonné pour beaucoup de ses adeptes.

Fanny Picard, fondatrice d'Alter Equity, un fond d'investissement qui a pour objet de financer des projets ou des entreprises sur des critères durables et sociétaux, se trouve dans le même registre. Mais pour elle il faut encore convaincre les investisseurs et les financiers que ce modèle peut être rentable. Il faut pour cela que le *share* gagne sa crédibilité auprès d'eux. Education, quête de sens, crédibilité financière, trois regards pour trois leviers indispensables afin que le modèle fonctionne et soit créateur de valeurs.

Un deuxième chapitre abordera le courant digital qui modifie de manière radicale nos modes de communication et d'influence. Dans cette économie collaborative et du partage que nous voyons naître, de nouveaux leviers d'influence apparaissent. Des métiers disparaissent ou se transforment à toute vitesse, d'autres naissent chaque jour. Les principaux dirigeants économiques, politiques ou syndicaux découvrent une société qui ne les attend plus. Ce qui explique une défiance grandissante envers les élites et leurs réseaux figés.

Qui sont alors ces nouveaux leaders d'opinion qui ont pris le relais ? Les créatifs, les « communicants », les innovants, les bloggers, les adeptes des réseaux sociaux, les « gen Y »... ? Ceux que l'on appelle la *creative class* ? Quels mécanismes mettent-ils en oeuvre ? Comment sont-ils éduqués ? Comment maîtrisent-ils les nouvelles technos ? Y a-t-il des conceptions différentes selon les générations ? Selon les genres ?

Laetitia Puyfaucher, CEO de Pelham Media, Jean-Pierre Villaret, fondateur de June 21st, Patrice de Fournas, Président de Jouve & Associés et Christian Vanizette, fondateur de Makesense, nous font part de leurs réflexions. La première est devenue l'une des meilleures communicantes de la place. Les deux suivants n'ont pas hésité à remettre en cause leur manière d'exercer leur métier, celui de la publicité pour l'un, celui de la chasse de tête pour l'autre, afin de les faire passer au révélateur du « digital » en quelque sorte.

Christian Vanizette, enfin, connecte à travers un fantastique réseau, tous ceux – de culture et de langues différentes – qui ont des projets de création d'entreprises, en mutualisant leurs savoirs et leurs questionnements. Tous quatre conseillent, valorisent, recrutent ou soutiennent ceux qui entreprennent. Ils sont formels, la maîtrise par les dirigeants des nouvelles technologies est le point de passage absolu, mais ne suffit pas. Dans ce monde d'information partagée, les datas sont tellement abondantes que leur durée de vie est éphémère et seules les meilleures émergent.

Dès lors, les systèmes d'informations complexes, figés ou institutionnels, sont balayés comme un fétu de paille par les internautes. Faute de l'avoir compris, beaucoup d'entreprises ont perdu toute crédibilité vis-à-vis de leurs clients ou de leurs salariés qui réclament une information courte, rapide et spontanée, transparente et recyclable. La e-reputation est affaire de quelques secondes, pour se créer comme pour se détruire.

Dans le troisième chapitre, nous franchirons le seuil de l'entreprise en nous faufilant entre les lignes hiérarchiques, pour voir si le *share* a aussi modifié les modes de management ou si au contraire les sociétés restent des forteresses imprenables campées autour de leur modèle pyramidal.

Nos observations n'ont pas valeur scientifique, mais nous pouvons avancer sans trop de risques d'erreur que ce mouvement est en marche. Curieusement, il ne viendra pas des plus grandes entreprises, mais plutôt de celles qui sont imbriquées dans le tissu local : les PME, les coopératives et – de manière moins surprenante – par la multitude des start-ups de l'économie du partage. Dans le premier cas (les PME), il s'agit souvent d'une question de survie. Dans le deuxième cas (les start-ups), d'un effet générationnel.

MICHAEL PORTER

Faites entrer les externalités négatives

Selon Michael Porter, l'économie du partage crée de la valeur et peut sauver le capitalisme pourvu que les entreprises, au lieu d'attendre d'être taxées pour leurs externalités négatives, acceptent d'internaliser ces effets en se fixant, au même rang que leurs autres objectifs stratégiques, celui de créer de la valeur en matière de bien-être des populations voisines de ses établissements, d'éducation, de protection de la nature, de développement individuel de leurs salariés, de création d'emplois par des relocalisations.

L'économie du partage, en économisant les ressources, contribue à ce rééquilibrage global. Michael Porter n'y a sans doute pas intégré la portée marchande du *peer to peer*. Pour lui la valeur partagée caractérise l'impérieuse nécessité pour les entreprises de prendre en compte leur environnement ou leur écosystème, de s'ancrer dans leurs territoires (sous la forme de *clusters*) face à des Etats défaillants.

Michael Porter est l'un des plus célèbres économistes américains, professeur à Harvard. Il s'est spécialisé dans l'étude et la modélisation de l'environnement concurrentiel des entreprises (les 5 forces de Porter).

La société Poult fait partie de ces PME. Située à Montauban, elle compte 800 salariés, essentiellement des ouvriers. Peu connue, car elle opère sous marque blanche, elle est pourtant le premier fabricant de biscuits en France. Sous l'impulsion de son DGA, Mehdi Berrada, elle est sans doute aujourd'hui l'une des plus en pointe en matière de management collaboratif. Tout y a été bouleversé, le nombre de niveaux hiérarchiques, les grilles de salaires, les attributs ou avantages catégoriels, les systèmes de délégation, le rôle des managers. On retrouvera d'ailleurs ici des principes déjà popularisés depuis plusieurs décennies par Jean-François Zobrist sous le terme de « l'entreprise libérée »¹.

« Le leader de l'économie internet ne sera pas le même que celui de l'économie charbon-pétrole ».

Jérémy Rikfin

Aurélié Duthoit est symbolique du monde des start-ups de l'économie collaborative. Fondatrice du site de *crowdfunding* Babyloan, elle a toujours appliqué les grands principes du management collaboratif, avant même de les avoir conceptualisés. Elle les partage aujourd'hui avec ses clients. Son témoignage est sans équivoque, ce mode de travail est créateur de valeurs pourvu qu'il ne soit pas perverti sous le masque d'un discours faussement moderniste.

Et puis, nonobstant ce qui est écrit plus avant, de grandes entreprises se lancent aussi dans le management collaboratif. On est loin du « grand soir », mais elles procèdent généralement par expérimentation. Deux témoignages intéressants vous sont ici proposés, l'un apporté par Anne-Claire Rodary, Directrice de l'innovation et de la transformation chez MMPJ (division Cognac et Champagne de Pernod Ricard), qui évoque l'apport du « design thinking » à la transformation de l'entreprise, l'autre par Suzie Lewis, Head of leadership education chez Airbus, qui évoque quant à elle la probante expérience du « Protospace ».

Après avoir étudié les fondements de cette économie naissante, ses possibles effets sur nos modes de communication et nos pratiques managériales, on sera logiquement conduits à aborder l'impact de tous ces changements sur le dirigeant lui-même, au chapitre 4. En résumé, on lui demande toujours d'assurer le résultat à court-terme – le *quarter* –, de rémunérer les actionnaires et d'attirer les investisseurs. Mais on lui demande dans le même temps de s'inscrire dans l'avenir et dans la cité, de créer de la valeur qui devra être partagée, de préserver ou de créer de l'emploi, d'être soucieux de son écosystème, jusqu'à, s'il le faut, se substituer à l'Etat défaillant. Bien entendu, on lui demande aussi de remettre « l'individu-consommateur-citoyen » au centre du jeu, faute de voir s'organiser des circuits *peer to peer* qui lui échapperont, de partager son leadership avec ses salariés, de devenir digital, global, international, intergénérationnel, relationnel et interculturel... Enfin, et de surcroît, on lui demande

GASPARD KOENIG

Ceci n'est pas une économie collaborative

Pour Gaspard Koenig, l'économie collaborative serait une illusion, une manière de ressusciter Marx, avec le vernis libéral de la Silicon Valley. Sous couvert de lutter contre la possession (la propriété privée selon Marx) ; et d'acquérir de la liberté dans l'accomplissement de son travail (en se libérant du Capital selon Marx), il ne s'agit en fait que d'une forme extrême de valorisation de la propriété privée et des mécanismes de marché qui anéantit les intermédiaires, c'est-à-dire les classes moyennes.

Dans cette économie rien n'est gratuit, tout s'échange de manière monétaire. On peut même parler d'un hypercapitalisme, puisque chaque citoyen devient le dépositaire d'un capital qu'il peut transformer en instrument productif : son logement, sa voiture, ses biens en général.

« L'Ubercapitalisme » comme il l'appelle devra nécessairement s'accompagner d'une « uberrégulation » en matière de revenus comme en matière de protection sociale.

Gaspard Koenig est un écrivain et économiste français, fondateur et président du think tank Génération-libre, auteur de : *Le révolutionnaire, l'expert et le geek*, Plon, 2015.

de savoir expliquer tout cela à ses *stakeholders* – actionnaires, clients, salariés, fournisseurs et médias – en quelques secondes, ou quelques clics, sans quoi il sera inaudible, et de la faire de façon sincère, faute de quoi il sera contredit dans la minute suivante... et on ne se demande pas s'il est capable de faire ou d'être tout cela à la fois ! Pour François Eyssette, ancien DRH au sein de grands groupes internationaux, aujourd'hui auteur, ce surhomme n'existe pas. Le dirigeant semble être plus que jamais confronté à des exigences et des dynamiques antinomiques dans l'exercice de ses responsabilités, ce qu'il appelle « les injonctions contradictoires ».

Pour Thomas Morel, psychosociologue et ancien dirigeant lui-même, qui conseille aujourd'hui de grands états-majors ou les accompagne, le dirigeant est en risque de souffrance face à ces situations paradoxales.

Le sujet pourrait faire sourire. Après tout le dirigeant n'est-il pas payé – et bien payé – pour cela ? Certes, sauf que cette souffrance « d'en haut » a une irrésistible et fâcheuse propension à se diffuser à tous les étages de la hiérarchie, par percolations successives, et au bout de la chaîne, les souffrances « d'en-bas » sont beaucoup plus graves et nombreuses. C'est donc un sujet sérieux. Il nous amène à nous interroger, à comprendre ce qui se joue pour le dirigeant ; quels sont ses ressentis, les nuances de ses réactions possibles, du refus à l'acceptation, de la résistance au renoncement, et les multiples mécanismes mis en œuvre par ces dirigeants pour « faire face » ou même « faire avec » ces situations, jusqu'à les mettre au service de son leadership.

Nous terminerons cet ouvrage par l'esquisse de ce que pourrait être ce dirigeant de la « shared value ». Nos trois intervenants font sur ces questions autorité dans des registres très différents. Claudio Feser est partner chez McKinsey à Zurich, c'est lui qui, au sein du cabinet mondial, « décode » les composantes

du leadership depuis de nombreuses années. Il nous livre les résultats d'une vaste étude parfaitement documentée qui montre quels sont les leviers sur lesquels pourra s'appuyer le leader de demain. L'amiral Olivier Lajous, qui fut en son temps DRH de la Marine – promu DRH de l'année en 2012 – nous livre son credo. Il faut selon lui réhumaniser l'entreprise ; ne plus rechercher la performance individuelle à tout prix, mais parier sur le collectif. Emmanuelle Duez, jeune entrepreneuse, créatrice de Women-up et de the Boson Project, cultive avec subtilité deux visions presque contradictoires. Oui, les jeunes générations – dépositaires d'un formidable levier de puissance avec le digital – peuvent changer la donne à l'intérieur des entreprises, bouleverser les rapports hiérarchiques et les modes de management ; mais non, le leadership partagé n'est pas la conséquence naturelle de l'économie éponyme, car cette économie est un business comme les autres, mené par des entrepreneurs plutôt individualistes.

Alors... fin des illusions ? Pas si sûr... un point fait l'unanimité. Il existerait des valeurs de leadership intemporelles qui ont peut-être été oubliées... et des manières pour aller les retrouver en soi. A découvrir !

Dans notre premier ouvrage collectif consacré au leadership, écrit il y a déjà cinq ans, nous écrivions ceci : « le contexte de crise dans lequel s'expriment les auteurs a sensiblement connoté leurs interrogations et leurs témoignages. Par suite, très peu de contributions se révèlent conceptuelles et dénuées de l'émotion qui reflète les tourments de notre temps. Entre les lignes de cet ouvrage vous lirez aussi les nuances d'une époque très particulière. »

Force est de constater que nous sommes aujourd'hui encore strictement dans la même tonalité, faite d'incertitudes, d'interrogations et donc d'émotions tenaces. D'abord parce que la crise – ce que nous appelions la crise – se transforme

en une véritable révolution économique qui est loin d'être achevée. Ensuite parce que notre Cercle de dirigeants, dans la tourmente de cette refondation, s'est forgé une philosophie, celle de ne jamais affirmer de certitudes, mais d'ouvrir des champs de réflexion ; celle de partager des expériences et non de produire des manifestes.

C'est notre manière d'être, notre marque de fabrique.

1 J-F. Zobrist, *L'entreprise qui croit que l'homme est bon*, Humanisme et Organisations Editions, Paris, 2014.

CHAPITRE I

LES ENTREPRISES DE L'ÉCONOMIE DU PARTAGE

Trois regards, trois expériences



Frédéric Mazzella présente les valeurs de BlaBlaCar,
entouré de Philippe Wattier, Sara Ravello et Fanny Picard

Partager certes, mais partager quoi ? S'agit-il de repenser, dans la droite ligne des travaux de Thomas Piketty, un système de redistribution plus adapté au creusement des inégalités et à l'ultra-mobilité économique ? S'agit-il d'aller au-delà de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, comme le propose Michael Porter, pour mettre au cœur de la stratégie de l'entreprise l'ambition de contribuer à l'amélioration sociale et sociétale des consommateurs qu'elles servent ? Ou s'agit-il de s'engager dans des modèles économiques reposant tout à la fois sur la gratuité, l'usage, la décentralisation et la désintermédiation, comme le prône Jeremy Rifkin ?

Il n'est pas aisé de circonscrire précisément ce que la notion d'économie du partage recouvre. En effet, elle oscille entre l'appel à un meilleur partage des profits (la redistribution), la combinaison d'objectifs économiques et sociaux (l'économie sociale) ou bien encore la valorisation de l'usage sur la propriété (l'économie collaborative).

Si ce débat est, d'un point de vue théorique, fort intéressant, notre propos vise avant tout à mettre en avant des expériences opérationnelles réelles, moins pures certainement, moins utopiques aussi et surtout plus concrètes, qui peuvent donc s'apprécier non pas à la pertinence des théories développées mais à la hauteur des succès et des limites qu'elles ont rencontrés.

Pour ce faire, nous avons réuni Frédéric Mazzella, président fondateur de BlaBlaCar, Fanny Picard, présidente d'Alter Equity, et Sara Ravella, directrice de la communication de L'Oréal. Tous trois sont, à leur façon, des acteurs de cette nouvelle économie du partage et forts de leurs expériences et de leurs convictions défendent le développement de cette nouvelle façon d'agir.

BlaBlaCar, nouvelle « licorne » de la French Tech française, valorisée plus d'un milliard d'euros lors de sa dernière levée de fonds,

présente dans 19 pays, comptant 20 millions de membres, est le véritable fer de lance français de cette nouvelle économie du partage. Alter Equity est un fonds d'investissement soutenant une croissance responsable. Sa philosophie d'investissement s'appuie sur l'idée que la recherche de la rentabilité est parfaitement compatible avec une pratique éthique des affaires. Quant au groupe L'Oréal, mondialement connu, son engagement en faveur d'une meilleure redistribution de la valeur générée explique sa présence dans ce débat.

Vu des grands groupes, le partage de la valeur renvoie à la nécessité pour les entreprises de se réinventer par rapport à une société et des modes de fonctionnement qui évoluent. L'action des entreprises doit tout à la fois être jugée par les consommateurs comme acceptable socialement et d'un point de vue environnemental, demeurer attractive pour ses collaborateurs comme pour ses clients, et développer une approche plus inclusive à chaque niveau de la chaîne de valeur. L'intérêt porté à l'économie du partage marque en réalité le passage d'une entreprise ne se préoccupant que de l'intérêt des actionnaires (la *shareholder value*) à une entreprise se souciant de l'intérêt de l'ensemble de ses parties prenantes, y compris, bien-sûr, celui de ses actionnaires (la *shared value*).

Un nombre croissant de grands groupes comme L'Oréal se sont engagés à renforcer les collaborations internes et externes tout au long du processus de production et de commercialisation de leur produit et service. Leur objectif n'est pas simplement social ou environnemental, mais il part du constat que ces collaborations et la redistribution de la valeur générée aura des impacts économiques et réputationnels suffisamment significatifs pour justifier les investissements nécessaires. Pour Sara Ravella, « la responsabilité pour une entreprise c'est d'être alignée entre sa stratégie business et le système de valeur et politique qui l'accompagne ».

«La responsabilité pour une entreprise c'est d'être alignée entre sa stratégie business et le système de valeur et politique qui l'accompagne.»

Sara Ravella

Certes, comme le souligne Fanny Picard, la plupart des intervenants des marchés financiers considèrent encore que la responsabilité sociale ou environnementale représente d'abord un coût, alors qu'il semble que cette responsabilité puisse être source de profitabilité, notamment dans la durée. Une entreprise responsable est susceptible d'augmenter son chiffre d'affaires par le simple fait que les consommateurs se préoccupent de plus en plus du comportement éthique de l'entreprise. « 65% des consommateurs souhaitent acheter des produits responsables », et même s'il existe encore un hiatus entre l'intention et l'acte effectif d'achat, ceci marque une tendance, qui pourrait rétro-activement pénaliser les entreprises prises en défaut de comportements non responsables d'un point de vue social ou environnemental. Sara Ravella déplore malgré tout que les produits responsables ne soient pas encore suffisamment « marketés » d'une façon qui les rende véritablement désirables et pas seulement souhaitables. Aujourd'hui, il semblerait que

les consommateurs considèrent encore que le produit est soit responsable, soit efficace. L'enjeu pour le groupe L'Oréal, comme pour d'autres, est donc d'arriver à opérer un basculement d'une logique de « ou » à une logique de « et ».

Qu'en est-il de la vision des nouveaux acteurs de cette économie du partage comme Blablacar ou Airbnb ?

Leur approche est beaucoup plus simple et peut-être plus révolutionnaire : partager c'est avant tout optimiser les ressources du monde réel, quelles qu'elles soient, dans le but de réduire drastiquement les gaspillages ou de maximiser la valeur d'actifs sous-utilisés. La promesse est double : à la société, c'est celle d'un monde meilleur, délivré de ses excès ; au marché, celle de gains aussi illimités que le nombre d'actifs sous-utilisés. Certes le développement de ces marchés est encore très largement subventionné par des fonds privés et aucun des acteurs clés du secteur ne fait encore de bénéfices mais le marché continue à croire à l'immense potentiel de cette économie collaborative plébiscitée par le grand public.

Ces nouvelles entreprises de l'économie collaborative reposent sur trois grands principes :

- 1 — La lutte contre le gaspillage d'actifs peu ou pas utilisés (automobile, logement, alimentation, voire compétences). Les consommateurs ne désirent plus dépenser de l'argent pour des choses qui n'ont, à leurs yeux, peu ou pas de valeur et peuvent avoir un impact négatif sur l'environnement. Avec les technologies de communication instantanée et de traitements de données, il est désormais possible d'optimiser le monde réel et ainsi d'éviter les gaspillages.
- 2 — Une valorisation forte de l'usage au détriment de la propriété « je suis ce que je fais et non ce que j'ai ». Les consommateurs ne sont désormais plus obligés de posséder quelque chose

pour profiter de son usage, comme c'est le cas avec les plateformes de musique en ligne ou le *Cloud*.

- 3— Une prise de conscience citoyenne que l'optimisation du réel permise par l'économie collaborative est bénéfique pour l'ensemble de la société, et que les changements de méthodes et de comportements peuvent inverser les externalités négatives des entreprises jusque-là uniquement guidées par la maximisation du profit. Ainsi, Frédéric Mazzella rappelle que si les utilisateurs de covoiturage franchissent le pas une première fois pour des raisons économiques, c'est pour des motifs d'ordre écologique, social ou sociétal qu'ils se fidélisent – ce qui d'ailleurs conforte l'importance de l'éducation dans le développement de l'économie collaborative comme nouveau paradigme.

**« Les dirigeants doivent
anticiper le passage
de la shareholder value
à la shared value
en intégrant la RSE
dans leur modèle stratégique
et dans leurs pratiques
de gestion. »**

Fanny Picard

Cette nouvelle économie, fondée à la fois sur le partage et l'économie digitale, n'en soulève pas moins un certain nombre de débats. En effet, le *business model* des plateformes digitales est très souvent fondé sur l'accession à une situation monopolistique (« the winner takes all ») permettant aux propriétaires de la plateforme de capter à terme des profits confortables, d'où la très forte valorisation de certaines de ces entreprises. Or ces plateformes sont très rarement collectives – ni publiques d'ailleurs – puisqu'elles appartiennent en partie aux entrepreneurs qui les ont créées et beaucoup aux fonds de capital-risque qui les ont financées. D'un point de vue technique, cela pose ou posera inévitablement la question de la régulation de cette économie collaborative dont la rentabilité nécessite une très forte concentration du secteur. Par ailleurs, d'un point de vue éthique, la possible concentration entre quelques mains des profits issus de cette économie soulèvera immanquablement la question du partage de ces profits entre les différentes parties prenantes.

Les entreprises plus traditionnelles intègrent également, peu à peu ces notions de lutte contre le gaspillage et de valeur d'usage. Chez L'Oréal, le gaspillage est un véritable sujet de préoccupation. Il est certes favorisé par des cycles produits très courts, mais des alternatives pour allonger la durée de vie des produits ont été développées comme les *outlets*, les *charity sales*, et le re-remplissage de tubes vides. Le service, comme le tutoriel, commence, dans certains cas, à être mieux valorisé que le produit lui-même. Enfin, Sara Ravella nous indique que « la manière dont [elle] informe et sensibilise le consommateur est une question qui devient centrale dans les activités du groupe ». Les taux de rachat sont d'ailleurs plus importants pour des produits à forte responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Tout l'enjeu est de savoir bien informer le consommateur sur les engagements et les résultats obtenus par l'entreprise sur ces questions.

Au sein même de l'entreprise, la question du sens et de la responsabilité sociétale de l'entreprise prend une importance croissante. Comme le rappelle Fanny Picard, « 65% des étudiants de MBA souhaitent utiliser leur activité professionnelle pour avoir un impact positif sur la société ». Ils souhaitent se tourner vers des entreprises intégrant dans leur stratégie le souci d'avoir un impact social et environnemental positif.

Pour une société comme BlaBlaCar, par nature entreprise porteuse de sens, connaissant une très forte croissance, la question de l'attractivité ne se pose pas en ces termes. Le prestige des études et l'expérience du candidat sont moins valorisés que la motivation et un réel engagement dans le projet. La faculté à développer de nouvelles compétences prime, car comme le souligne Frédéric Mazzella : « nous innovons beaucoup sur nos métiers : l'expérience passée d'un candidat importe peu car

Les valeurs de BlaBlaCar



ce qu'il aura à faire peut changer de tout au tout dans quelques mois. D'ailleurs, nous n'avons pas de direction des ressources humaines. Les employés, autonomes et responsabilisés, s'appuient sur un corpus de valeurs pour prendre des décisions ».

Comment doit évoluer le leadership face au développement de cette économie du partage ?

Selon Fanny Picard, « les dirigeants doivent anticiper le passage de la *shareholder value* à la *shared value* en intégrant la RSE dans leur modèle stratégique et dans leurs pratiques de gestion ». Les dirigeants devront intégrer de manière sincère la dimension de responsabilité dans leurs pratiques, ainsi que le développement des nouveaux modes de consommations auxquels une société comme BlaBlaCar a su parfaitement s'adapter. Ces évolutions concernent l'ensemble de la communauté managériale qui ont à développer des approches plus collaboratives, où les échanges avec les salariés et les consommateurs permettent de créer de la valeur.

Les patrons ont déjà en partie intégré, d'un point de vue conceptuel, le changement de paradigme. Cependant, et particulièrement en France, le modèle du collectif n'est pas valorisé tout au long de la formation – ce qui pose un réel problème au regard du développement de l'économie du partage. Il y a un vrai défi à relever en terme de leadership pour que les patrons arrivent à s'éloigner de pratiques anciennes – et donc probablement rassurantes – faites d'individualisation, de responsabilité hiérarchique et de performance financière immédiate. Il s'agira au contraire de s'orienter vers des modes de fonctionnement plus disruptifs qui font la part belle au fonctionnement collaboratif et décentré, à un réel partage de la valeur entre l'ensemble des parties prenantes.

Cinq leviers pour une stratégie de « shared value » réussie

1 — SE FIXER COMME PRINCIPALE RAISON D'ÊTRE LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES SOCIAUX MAJEURS

- Définir un objectif clair en terme de résolution du problème social à résoudre
- Communiquer cet objectif en interne et en externe
- Intégrer cet objectif dans les processus structurels de l'entreprise (planning stratégique, budget,...)

2 — APPROFONDIR SA CONNAISSANCE DU PROBLÈME SOCIAL À RÉSOUDRE

- Mener des études approfondies pour établir une vision claire du problème social à résoudre
- Identifier les personnes affectées, les leviers de progrès et les partenaires potentiels
- Anticiper les besoins en termes de ressources
- Identifier les capacités opérationnelles (internes/externes) nécessaires pour la mise en œuvre

3 — MESURER LA VALEUR PARTAGÉE PRODUITE

- Estimer la valeur économique et la valeur sociale potentiellement générées
- Etablir des objectifs intermédiaires et suivre les progrès réalisés
- Evaluer la valeur partagée produite

4 — CRÉER LA STRUCTURE OPTIMALE

- *Option 1* Intégrer cette nouvelle activité au sein de l'entreprise
- *Option 2* Créer une entité semi-autonome
- *Option 3* Obtenir un soutien de mécénat privé ou public
- *Option 4* Soutenir des entrepreneurs externes

5 — CO-CRÉER AVEC DES PARTENAIRES EXTERNES

- Identifier l'ensemble des parties prenantes (gouvernements, fondations, universités, associations, entrepreneurs, autres entreprises)
- Financer leurs recherches
- S'associer avec eux quand leurs compétences permettent une meilleure efficacité opérationnelle
- Persuader leurs leaders d'aider l'entreprise comme conseillers
- Recruter des personnes qui bénéficient d'une double expérience dans les champs social et économique

Source : Étude FSG – HBR, septembre 2013

CHAPITRE II

LES NOUVEAUX INFLUENCEURS

Réseaux, buzz, data :
comment s'y retrouver ?



L'influence revêt au moins deux formes. La première est la plus évidente, la plus visible, et donc aussi la plus trompeuse. C'est celle qu'exercent les puissants : hommes politiques, capitaines d'industrie. La seconde est plus subtile, c'est l'influence infra, invisible, celle qui meut les puissants. Je ne peux pas différencier les bruits de chaque vague qui déferle pourtant j'entends la mer gronder : comme les composants de l'influence, je les perçois sans les apercevoir. Lorsqu'on est dirigeant, c'est cette influence, plus vraie, qu'il faut chercher à décortiquer, pour l'apercevoir, l'infléchir et agir librement. S'interroger sur les nouveaux influenceurs s'inscrit dans cette démarche.

Introduisant les débats sur cette thématique, Jean-Pierre Villaret, fondateur de June 21st, insiste sur la redistribution des cartes de l'influence au sein de l'entreprise, soulignant que les employés deviennent de plus en plus émetteurs, et lorsqu'ils sont de grands bloggeurs ils ont plus d'audience que les leaders de leur entreprise. Deux intervenants animent les débats dont nous reprenons dans les pages suivantes certains extraits : Patrice de Fournas, associé chez Jouvès & Associés, et Laetitia Puyfaucher, CEO de Pelham Media. Le premier va aussi dans le sens d'une prise en compte de la technologie, tout en insistant sur un autre aspect : il affirme que pour les dix prochaines années, les influenceurs seront ceux qui créent la technologie, car en créant le contenant, ils orienteront le contenu. L'enjeu des réseaux qui se forment serait ainsi de donner du sens à la technologie : il faut la repenser et la rendre féconde pour l'humanité. La seconde est partie de l'étymologie du terme « influence », pour nous rappeler qu'influencer c'est avoir la capacité de modifier le cours des choses tout en restant à distance. Cela a fait dire à Laurent Choain (Mazars), également présent, que la notion d'influenceur se dépersonnifie, et que la réflexion ne consistera pas à identifier des personnes charismatiques mais à s'interroger de manière plus systémique sur les formes que prennent l'influence. C'est ce que feront les participants du débat...

PAROLES ÉCHANGÉES

Le buzz

- Aujourd'hui influencer c'est faire le buzz !
- Vous souvenez-vous de ce qui a fait le buzz en 2012 ?
Moi non. Pour la simple raison que faire le buzz ce n'est pas lancer une tendance durable. Ce n'est pas influencer, en fait. C'est faire du bruit.
- Dans ce cas, pourquoi les marques s'évertuent tant à faire du bruit ?
- Pour se faire connaître. Mais ce n'est qu'un préalable à l'influence qu'elles exerceront ensuite. Elles créent les conditions d'une influence, mais pas l'influence.
- Le buzz ne prend jamais par hasard. S'il prend c'est parce qu'il s'inscrit dans une tendance plus profonde, plus longue, et c'est à elle qu'il faut s'intéresser lorsqu'on réfléchit sur l'influence. Les hommes ne changent pas d'existence au rythme des buzz.

Les réseaux

- Les réseaux bloquent la France. C'est insupportable.
- Mais le terme réseau recouvre des réalités tellement différentes...
- Est-ce qu'on peut comparer un cercle privé, permanent, qui vise uniquement à défendre ses intérêts, à une communauté mouvante, informelle, non-exclusive qui promeut l'innovation technologique et sociale ?
- De toute évidence non. On peut distinguer les réseaux auxquels on appartient pour défendre ce qu'on est de ceux auxquels on appartient pour devenir ce qu'on veut être, ceux qui portent un projet d'avenir.
- C'est le genre de réseaux qu'on a la chance de promouvoir grâce aux nouvelles plateformes collaboratives et aux réseaux sociaux. S'associer pour porter ces intérêts en commun n'a jamais été aussi facile. Internet a décuplé les capacités d'influence de chacun en donnant une plus grande visibilité à ces réseaux porteurs de projets communs, que j'appelle des communautés. Les communautés d'intérêt ne sont pas nouvelles mais leur visibilité l'est.
- Pardon, mais si je fais partie d'un groupe Facebook sur les chatons je n'exerce pas d'influence, je veux dire, je ne modifie pas le cours des choses. Il faut distinguer l'influence que s'exercent mutuellement les membres d'un groupe de celle que le groupe lui-même peut exercer sur d'autres membres de la société.
- Et comme on est tous membres de communautés, on est tous tour à tour influenceurs et influencés. Un dirigeant décideur redevient toujours un consommateur indécis quand il entre au supermarché...

La data

- Les nouveaux influenceurs sont ceux qui détiennent l'information.
- Mais aujourd'hui tout le monde détient l'information.
- Tout le monde en détient une part. Et il ne suffit pas d'avoir les données, mais de pouvoir les traiter, les analyser correctement pour en faire quelque chose...
- Mais vous ne pouvez pas nier que la facilité d'accès aux données a changé les mécanismes d'influence entre les parties prenantes. Aujourd'hui, plus besoin d'entreprendre de longues études de marché pour savoir ce que les clients veulent. Du coup, les intérêts des clients sont bien plus pris en compte qu'il y a 10 ans, et ce sont eux qui influencent la stratégie des entreprises : on inverse les rôles ! Les collaborateurs captent des signaux chez les clients et les font remonter au dirigeant pour sa prise de décision.
- Non, non, attention. Restons lucides. Il y a encore des gens qui orientent, qui décident et des gens qui suivent, qui adhèrent. Si un chef d'entreprise se passe de vision, de stratégie, et attend sagement que ses clients lui indiquent ce dont ils ont besoin, il mettra vite la clé sous la porte.



Klout note votre capacité d'influence en mesurant toutes vos activités sur le web

La technologie

- Au XXI^e siècle les influenceurs sont ceux qui maîtrisent les technologies.
- Ceux qui les créent plutôt. Les Gafa. En créant les contenants ils façonnent les contenus.
- Oui mais rien de nouveau là-dedans. Cela a toujours été comme ça en fait. L'inventeur de la roue, de l'arc, en façonnant leur environnement, ont aussi été de grands influenceurs. Même les réseaux n'ont pas vraiment changé avec les nouvelles technologies, leur seule différence est d'être aujourd'hui médiatisés, visibles.
- Je suis d'accord avec tout ça. Plus généralement, on peut aussi se demander si l'influenceur est celui qui a eu l'idée ou celui qui l'applique, voire celui qui la communique. Si ceux qui créent la technologie, les contenants comme vous dites, sont les influenceurs, alors on peut dire que les nouveaux influenceurs sont les innovateurs.
- Oui, et j'ajouterais même : ce sont ceux qui créent les algorithmes.

- Mais pour décider des algorithmes à créer ils se réfèrent à des algorithmes ! On est dans l'aporie, avec ce raisonnement il faudrait remonter à celui qui a créé le premier algorithme pour savoir qui est l'influenceur, ça n'a pas de sens... C'est une question intéressante, celle de l'autonomie prise par la technologie et donc de sa capacité d'influence sur l'homme, mais je crois qu'il faut en rester à des choses plus simples, et parler des hommes avant tout.
- Je pense que ce qui fait un influenceur ce sont deux choses : d'une part la maîtrise de la technologie de communication de son époque, l'oral, l'écrit... et puis les 140 signes de Twitter, et d'autre part sa capacité à donner une vision simple du monde. Dans un monde comme aujourd'hui dans lequel beaucoup de décideurs sont déboussolés, un influenceur c'est bien souvent quelqu'un qui offre une grille de lecture simple du monde (par exemple « notre monde est bouleversé par la génération Y », « nous sommes en pleine uberisation de l'économie »). Tout l'enjeu est de savoir quelle est la limite entre une lecture simple et une lecture simpliste du monde. Il me semble parfois que la frontière est ténue.

La permission

- Les dirigeants perdent leur influence au fur et à mesure que la « génération Y », arrive en entreprise.
- C'est bien vite dit. Leur manière d'influer change, mais pas seulement parce que la « génération Y », qui à mes yeux ne correspond pas à grand-chose, arrive.
- Je crois qu'il faut plutôt lier ces changements à l'abondance d'information dans notre société. Les gens sont tout simplement plus éduqués et refusent d'obéir bêtement à des ordres. En même temps, on commence à comprendre que tout le monde peut avoir des idées quand il est mis dans les conditions pour les former et les exprimer. C'est une aubaine pour les dirigeants en panne d'idées pour motiver leurs troupes, mais aussi un défi qu'ils doivent relever.
- Le dirigeant doit maintenant définir un cadre, qui permette aux collaborateurs d'exercer leur liberté, être un catalyseur d'influence en quelque sorte. Comme il a été dit plus tôt ça ne le dispense pas d'avoir une vision, au contraire.
- Donc le rôle de dirigeant dans l'entreprise collaborative, ce serait moins d'influencer que de permettre à tous d'influencer ?
- Oui.
- C'est ça. C'est un vrai enjeu de comprendre comment s'influencent mutuellement les parties prenantes, parce que sans ça on ne pourra pas améliorer leurs rapports. On dit souvent que l'entreprise collaborative est l'entreprise qui intègre ses parties prenantes. On sortirait alors d'un schéma traditionnel linéaire qui voudrait que le dirigeant influence ses collaborateurs qui à leur tour influenceraient les consommateurs, pour voir en quelque sorte le mouvement s'inverser, ou plutôt s'horizontaliser. Les collaborateurs deviendraient plus ouverts sur l'extérieur et le dirigeant prendrait un rôle d'accompagnateur plutôt que de déclencheur.
- La multiplication des intrapreneurs est un bon exemple de cette tendance : bientôt, je l'espère, si vous êtes un « simple » collaborateur, vous n'aurez plus besoin de quitter votre

boîte pour monter un projet qui vous tient à cœur. Ça arrive déjà. Il y a quelques années, un jeune est venu me voir plusieurs fois pour nous parler du potentiel économique que représentent les consommateurs à faible revenu dans les pays émergents. Il a monté un projet, et on a été convaincus parce que le gamin avait vraiment les yeux en face des trous, il avait l'air d'avoir pensé à tout. Donc on a donné le feu vert et aujourd'hui le programme est déployé dans 20 pays, 300 000 personnes sont concernées. Ça, c'est de l'influence sur la société. Le rôle du dirigeant là-dedans a essentiellement été de faire en sorte que celui qui a eu l'idée puisse la mener à bien.

Les membres du Cercle s'interrogent sur le buzz



Oui, les dirigeants peuvent le faire...

- Donc en fait, les nouveaux influenceurs, c'est qui ?
- Disons qu'il serait peut-être plus pertinent de parler de nouvelles voies, de nouveaux canaux d'influences que de nouveaux influenceurs. La manière dont les gens s'influencent mutuellement a changé, les réseaux se fluidifient. Notre individualisme fait qu'on ne se contente plus d'appartenir à une communauté, ce qui rend encore plus complexe l'identification des influences.
- En tout cas pour moi les dirigeants gardent une énorme capacité d'influence. S'ils se décident à incarner le changement, à rendre leurs entreprises plus collaboratives, ce qui je l'admets nécessite un gros travail, d'abord sur eux-mêmes, ils ouvriront beaucoup de nouvelles perspectives. Et pas de doute qu'en transformant leurs entreprises ils transformeront les hommes qui s'y trouvent et changeront la société.

En conclusion des débats et pour mieux comprendre la question des nouveaux influenceurs, il peut être utile de se pencher sur l'exemple concret d'un réseau d'influence dont la finalité est innovante : MakeSense. Cette structure a pour objectif de mobiliser et connecter, via une plateforme web créée à cet effet, des communautés de volontaires avec des entrepreneurs sociaux, afin d'aider ces derniers à réaliser leurs projets. C'est surtout au travers d'événements concrets de la vie réelle que MakeSense se développe, par des ateliers où se réunissent ces volontaires et ces entrepreneurs. Coordonner plusieurs milliers de collaborateurs de cultures différentes avec les réseaux sociaux pour seul outil a été une tâche complexe.

Les créateurs de MakeSense ont vite réalisé que la communauté pourrait se porter elle-même, à condition d'accepter qu'ils ne seraient pas les seuls influenceurs en son sein. Leur message : Il faut être lucide relativement à l'influence que l'on peut porter ; on est tous des micro-célébrités, des influenceurs dans un cercle restreint de quelques dizaines de personnes. En diversifiant ses types d'amis, de relations, de gens suivis sur ces réseaux, en choisissant ses sources d'influence, on s'ouvre aux idées nouvelles et on se met en condition pour innover. MakeSense est aussi l'incarnation des nouvelles possibilités et des nouveaux modes d'influence des entreprises sur la société. En dépassant l'opposition entreprise/société, en se voyant d'abord comme catalyseur d'innovation sociale et donc en s'inscrivant pleinement dans son écosystème, elle montre qu'influencer ne veut pas dire se différencier pour s'imposer, mais plutôt se fondre pour agir. Si MakeSense réussit à avoir un impact économique, social et environnemental, c'est parce qu'elle a su utiliser les bons outils pour connecter les bonnes personnes, se constituant plus comme un média que comme une entreprise au sens classique du terme. Sa capacité d'influence se cantonne à sa capacité à créer des synergies, ce qui est sûrement le défi qui attend tous les leaders de demain.

CHAPITRE III

LE MANAGEMENT COLLABORATIF

La hiérarchie renversée

Dans un contexte économique de moins en moins prévisible, un environnement plus complexe et systémique, l'entreprise collaborative, souvent synonyme d'entreprise libérée, est présentée comme le moyen de répondre à des impératifs d'agilité, à un besoin de se réinventer, de susciter plus d'innovations, de capter des signaux faibles en interne et en externe, ainsi qu'à un besoin de fidéliser ses collaborateurs, et de mettre en valeur toutes leurs potentialités.

Plusieurs questions se posent d'emblée : le développement d'une économie collaborative, soit l'intégration de l'impact social des entreprises au cœur de leur activité économique, entraîne-t-il nécessairement une redéfinition de leur mode de management ? Si cette implication se vérifiait, pourquoi l'entreprise collaborative serait-elle forcément une entreprise libérée – qui s'affranchit d'un management hiérarchisé ?

L'entreprise libérée n'est-elle pas un mythe ? C'est la question que se pose Julie Koeltz, associée chez CMI Stratégies. Est-elle une solution réservée aux entreprises de la « nouvelle » économie, dont l'organisation se construit ex nihilo, sans référent préalable, ou peut-elle aussi être le fruit d'une transformation lourde concernant de grandes entreprises hyper-processées et aux traditions fortement ancrées ? Concrètement, qu'est-ce que cela change pour les salariés et les clients ? En quoi les métiers et modèles de gouvernance sont-ils touchés ? Finalement, quelles évolutions cela implique-t-il pour le manager et le leader ?

Si ces problématiques sont relativement nouvelles, elles ont déjà été théorisées, et pour les désigner l'on regroupe généralement les modes d'organisation collaboratifs sous le terme d'« holocratie », issu des mots grecs « holos » qui renvoie à une entité à la fois tout et partie d'un tout, et « cratos » signifiant pouvoir. L'holocratie impose, propose le partage du pouvoir et des influences à l'intérieur de l'entreprise, de sorte que les interdépendances entre individus et groupes de toutes échelles se renforcent.

Les créations d'entreprises de cette forme se multiplient, parmi les plus emblématiques, l'on peut citer l'équipementier automobile basé dans la baie de somme Favi (qui a publié *L'entreprise qui croit que l'homme est bon*) ; Inov-on, groupe familial développeur de services innovants dont quatre valeurs centrales orientent les activités (la performance par le bonheur, l'amour du client, des équipes respectueuses et responsables, l'ouverture d'esprit et l'esprit d'ouverture) ; le groupe Poult, biscuitier qui a notamment vu disparaître plusieurs lignes hiérarchiques, se transformer les grilles de salaire, etc. De moins en moins marginales, ces initiatives ont potentiellement des conséquences qui dépassent largement les frontières de l'entreprise, en ce sens que transformer l'organisation des entreprises c'est surtout transformer les hommes qui y travaillent. Retour sur quatre expériences très différentes du management collaboratif.

Poult : la hiérarchie en miettes

Poult n'était a priori pas le candidat idéal pour engager une transformation vers un mode d'organisation collaboratif, assène d'emblée Mehdi Berrada, DG du groupe. D'abord en raison de sa taille (180 millions d'euros de chiffre d'affaires, 800 collaborateurs), mais également pour la présence d'un actionnariat financier, le secteur (grande distribution), et la faible valeur ajoutée de l'activité de biscuitier. Il est ainsi un exemple parmi d'autres qu'aucun présupposé ne doit venir enrayer des velléités de transformation : nombre de dirigeants qui ont évalué la possibilité d'un basculement aux modes collaboratifs ont finalement, par réflexe défensif, estimé que la taille, le secteur d'activité ou autres contraintes quelconques de leur entreprise interdisait toute évolution de ce genre. Toute entreprise a ses droits d'entrée dans le cercle encore assez privé des adeptes du management collaboratif. Reste encore à se demander pourquoi vouloir en faire partie.

En ce qui concerne Poult, identifier les vraies raisons de la transformation engagée en 2006 implique d'éviter le biais de la post-rationalisation. Si elles sont sans doute plus difficiles à appréhender aujourd'hui, l'on peut affirmer qu'elles correspondent à la nécessité de voir l'entreprise se renouveler pour mieux répondre aux défis d'un monde changeant. Ces changements déclencheurs de la transformation revêtent au moins cinq aspects, que sont [1] l'accélération même du changement, donc l'impossibilité des prévisions, [2] l'accélération de la transmission de l'information qui rend l'avantage compétitif plus éphémère, [3] l'accessibilité grandissante des savoir-faire, à tel point que « la compétence devient une commodité », [4] le développement de nouveaux procédés de collaboration, notamment informels, comme Wikipédia, [5] la fragmentation de la demande.

« Le dirigeant devient responsable de créer les conditions d'expression de toutes les potentialités, et ne peut plus tenir un discours accusant les employés des pires défauts. A l'image du jardinier, son rôle n'est pas de passer son temps à mesurer la taille des fleurs mais de s'assurer qu'il y a un terreau favorable à l'émergence d'un beau jardin. »

Mehdi Berrada, Poult

Plus généralement, un constat simple et apparemment irréfutable peut faire envisager aux dirigeants la pertinence d'un changement : les modèles d'organisations auxquels se conforment la grande majorité des entreprises ont été créés au début du XXème siècle pour répondre à des besoins qui aujourd'hui ont disparu. D'abord, la rigidité des organisations convenait bien à l'élaboration de produits standards pour équiper les classes moyennes, dont les désirs de consommation n'ont aujourd'hui plus rien à voir. Ensuite, un mode de management hiérarchisé était convenable quand grand nombre des salariés n'avaient pas reçu de formation, étaient moins éduqués, puisqu'issus des zones rurales et en donc en reconversion. En outre les cycles économiques étaient beaucoup plus longs et n'exigeaient pas autant de flexibilité qu'aujourd'hui de la part des organisations, qui doivent être toujours plus agiles et innovantes.

Un autre élément doit être pris en compte par les dirigeants. L'on réserve aujourd'hui l'exercice de l'intelligence dans l'entreprise à une équipe très restreinte, or tout porte à croire qu'une mutualisation des intelligences est plus productive. Même une personne extrêmement intelligente ne l'est pas plus que dix personnes dont les intelligences sont correctement mises en commun. Si l'on admet – et cela semble difficilement réfutable – que l'essence de l'entreprise est d'être une mise en commun des compétences dans le but d'une réussite collective, alors mettre fin au monopole de l'exercice de l'intelligence dans l'entreprise doit être envisagé en tant qu'alternative. Les divergences d'intérêt n'ont rien à faire en son sein, ce pourquoi il faut chercher à s'en libérer.

L'on peut sans doute penser ainsi le rapport entre entreprise collaborative et entreprise libérée questionné en introduction : l'entreprise collaborative, c'est l'entreprise libérée des divergences d'intérêts qui nuisent à la collaboration, laquelle est en fait l'essence même de l'entreprise. L'entreprise collaborative n'est

donc pas une utopie mais la réalisation, la concrétisation même de l'entreprise telle qu'elle est censée exister. Elle présente en plus de cela une dimension pragmatique en ce sens qu'elle permet de mieux faire face à un environnement qui change, voire de ne plus y faire face, puisque d'une certaine manière elle s'y inscrit, réconciliant toutes les parties prenantes.

Une fois identifiées les raisons du changement, se pose la question des moyens d'y parvenir. Comment changer ? C'est là toute l'ambiguïté et la difficulté de cette transformation, qui ne peut s'appuyer sur aucun procédé, aucune méthode, aucun manuel de management. Elle nécessite une part d'irrationnel, du moins de « non-rationnel », c'est-à-dire d'intuitif, d'immesurable. Si le pas est dur à franchir, c'est sans doute qu'il s'agit moins de modifier l'édifice que de le rebâtir, et ce dès la première pierre. L'entreprise collaborative a opéré un changement de postulat fondamental : dorénavant, l'on suppose que les hommes sont honnêtes, exigeants, travailleurs. Ce qui semble être une lapalissade n'a en fait aucune traduction dans la réalité de la plupart des entreprises, encore organisées de manière centralisée, ayant recours à un contrôle parfois infantilisant de leurs collaborateurs pour étouffer leurs tendances viles à la tromperie, la suffisance, la paresse. Elles oublient là que l'homme a la caractéristique – fâcheuse ou heureuse donc – de se conformer à l'image que les autres ont de lui. Poult a fait le pari d'inverser la charge de la preuve, ce qui n'est pas sans conséquence sur la mission du dirigeant. Dès lors que l'on adopte cette vision optimiste de l'homme, le dirigeant devient responsable de créer les conditions d'expression de toutes les potentialités, et ne peut plus tenir un discours accusant les employés des pires défauts.

A l'image du jardinier, son rôle n'est pas de passer son temps à mesurer la taille des fleurs mais de s'assurer qu'il y a un terreau favorable à l'émergence d'un beau jardin, et à défaut de s'employer à le créer.

« L'entreprise collaborative a opéré un changement de postulat fondamental : dorénavant, l'on suppose que les hommes sont honnêtes, exigeants, travailleurs. »

Mehdi Berrada

Concrètement, une transformation de ce genre est un travail de longue haleine. Chez Poult, il a d'abord fallu la concentrer sur un unique site de production, servant donc de laboratoire à l'expérience. 400 personnes ont préalablement été réunies sur une journée, avec pour objectif de commencer à imaginer une nouvelle organisation du site en tentant de répondre à deux problématiques : comment permettre aux équipes d'être plus autonomes ? Le niveau hiérarchique actuel est-il adéquat ? Par groupes de 20 personnes représentant la diversité du site, ils se sont engagés dans une réflexion prolongée, pour finalement exprimer le souhait d'une hiérarchie à trois niveaux (contre six au moment de l'expérience) avec une organisation en réseau d'équipes autonomes.

L'expérience s'est très vite avérée concluante, notamment d'un point de vue humain : « ça vous donne foi en l'humanité » nous dit Mehdi Berrada. La généralisation à l'ensemble du groupe ne s'est donc pas fait attendre, et pour en décider les modalités

des réunions mensuelles des collaborateurs ont été nécessaires sur une durée de deux ans. Il ajoute que « ces réunions ont débouché sur un large consensus sur la sortie de l'organisation fonctionnelle, qui de toute évidence nuisait à la collaboration, mais qui surtout ne permettait pas aux collaborateurs d'avoir une vision totalisante de leur mission, aveuglement destructeur de sens ». Travailler sur un projet depuis sa conception jusqu'à sa réalisation était, de l'aveu de tous, une perspective grisante et, comme nous l'avons mentionné, porteuse de sens.

S'est donc mise en place une « organisation en équipes autonomes de familles de produits », qui se présente comme suit : 12 équipes autonomes sont en charge d'autant de grands segments de produits avec chacun leur technologie propre, et appuyées par des fonctions support en charge du maintien d'une stratégie à moyen-terme.

Au lieu d'une pyramide, l'organisation prend plutôt la forme d'une multitude de cercles concentriques qui correspondent aux 12 segments, avec au centre les équipes de production (en charge des lignes de production) puis autour les équipes marketing, R&D, maintenance, etc. La dimension fonctionnelle est donc de toute évidence fortement diluée. Il n'y a plus de comité de direction, ni de directions de fonctions, hormis le directeur financier dont la présence est rendue indispensable par celle des investisseurs. De nombreuses personnes qui en théorie avaient à y perdre à titre individuel dans ce nouveau mode d'organisation se sont finalement vues satisfaites des changements effectués ; surtout, de nombreuses autres se sont révélées.

Néanmoins, Poult n'a pu faire en sorte d'éviter totalement les décisions centralisées, et il a fallu créer des centres de décision. D'une part, la division « projet d'entreprise », composée de personnalités très diverses et volontaires, et dont la mission est de s'assurer que le projet d'entreprise continue d'avancer,

d'identifier ce qui fonctionne moins bien et d'annoncer les prochaines transformations à mener. D'autre part, une équipe CAPEX en charge de la fluidité et de la transparence de l'information relative aux investissements, ainsi que de la prise de certaines décisions relatives aux investissements.

Ses membres sont cooptés par chaque famille de produit. Les décisions y sont prises à l'unanimité ou à la majorité qualifiée en cas de désaccord au premier tour. Pour décider des modalités de fonctionnement de cette équipe, une journée a également été organisée, au cours de laquelle tous ceux qui le souhaitaient se sont rassemblés, sur la seule base du volontariat. L'équipe (qui est renouvelée d'un tiers tous les ans) se réunit régulièrement.

**« Les modèles d'organisations
auxquels se conforment la grande
majorité des entreprises
ont été créés au début du XX^e
siècle pour répondre
à des besoins qui aujourd'hui
ont disparu. »**

Mehdi Berrada

Sa position centrale vis-à-vis de la collectivité (et non plus frontale comme c'est peut-être le cas pour une équipe de direction), et le fait qu'elle en soit partie intégrante, sont à l'origine d'une conscience exacerbée de ses responsabilités vis-à-vis des autres collaborateurs. Elle s'efforce ainsi d'informer au mieux des décisions prises à travers la rédaction de comptes rendus accompagnant chaque réunion. Sa nouvelle influence s'inscrit dans une modification plus générale des rapports sociaux au sein de l'entreprise, à laquelle doivent s'attendre les dirigeants qui décideraient de faire l'expérience de la collaboration.

Mehdi Berrada, DG de Poult, partage son expérience du management collaboratif



« Le passage au management collaboratif nécessite une remise en cause personnelle, car souvent, rien dans la formation scolaire ou les parcours individuels n'incite véritablement à aller vers ce changement. »

Anne-Claire Rodary, MMPJ

D'abord, les syndicats doivent repenser leur rôle et leurs responsabilités. Comme cela a été le cas chez Poult, il y a fort à parier qu'ils soient coopérants, dans la mesure où ils perçoivent que l'intérêt des employés est plus que préservé. Se pose ensuite l'inévitable question de la rémunération et donc de la valeur ajoutée de chacun. Chez Poult un système équitable de participation et d'intéressement a été mis en place : les collaborateurs perçoivent 7% du résultat d'exploitation en intéressement ; l'ouverture du capital est, de plus, fortement revendiquée auprès de l'actionnariat, sans encore être acquise pour autant.

Mais dans le discours, il semble qu'il vaille mieux éluder la question de la valeur ajoutée, car se la poser revient à re-individualiser et à mécaniser l'homme. Ainsi la seule manière d'évaluer la contribution de chacun à l'entreprise serait de se référer à ses pairs : des équipes de rémunération de 15 personnes (pour 90 cadres) ont été formées pour décider des évolutions de salaire en évaluant le niveau d'engagement des collaborateurs au service du collectif. L'on observe donc un déplacement significatif des critères de rémunération ; autrefois l'expertise, l'expérience, l'ancienneté, la place hiérarchique, aujourd'hui le niveau d'engagement et de collaboration.

La transformation vers l'entreprise collaborative est longue et implique un changement extrêmement profond des mentalités et des structures. Ce sont les processus réels de décision qui font qu'une entreprise est collaborative, ce qui suppose souvent de s'attaquer à l'épine dorsale du système pour les voir redéfinis.

La difficulté est qu'il ne faut pas s'y attaquer par le haut, mais déjà de manière collaborative, pour que la transformation fonctionne. C'est le problème de la poule et de l'œuf. « Soyez collaboratifs » fait dans notre cas figure d'oxymore ; le dirigeant doit être capable de dire « collaborons à être collaboratifs ».

En outre, notre système a cette capacité de remalaxer tous les concepts puis de les réintégrer pour finalement ne rien changer, ce pourquoi il faut à tout prix se méfier des apparences, et lorsqu'on est dirigeant mener la transformation en gardant ces mots en tête : « soyez le changement que vous voulez voir dans le monde, commencez par changer en vous ce que vous voulez changer autour de vous. » (Gandhi).

Repenser la source des fonctions dans l'entreprise

A une époque où le digital permet de copier immédiatement presque tous les savoir-faire, la seule valeur ajoutée de l'entreprise pourrait bien être sa communauté (de collaborateurs et de clients). En ce sens la dichotomie experts-sachants/exécutants est obsolète, tout comme l'idée de confier le département innovation à deux ou trois personnes qui ont la tête bien faite, qui iront voyager pour puiser des idées. C'est ce que nous fait comprendre sans détour Aurélie Duthoit, de CircusConsulting : « Au mieux vous aurez une super idée, mais vous aurez une réalisation médiocre et le temps qu'elle arrive sur le marché ce sera dépassé ». L'innovateur est celui qui est capable de transformer une idée en comportement collectif, autrement dit qui est capable de faire de l'innovation l'affaire de tous.

Au moins trois caractéristiques doivent se retrouver dans toute entreprise collaborative : en premier lieu, la confiance, car le contrôle coûte cher, et la confiance *a priori*, surtout pour des personnes recrutées à dessein, est tout à fait efficace. Ensuite, l'optimisation des ressources disponibles, ce qui revient à appliquer les principes de l'économie collaborative à l'intérieur même de l'entreprise. Les collaborateurs ne sont égaux ni à des fiches de poste ni à des fonctions : ils peuvent avoir de bonnes idées à l'extérieur qui seront réutilisables en entreprise. C'est ainsi qu'un salarié d'IMA technologie, féru de théâtre,

a un jour proposé un mode de formation des salariés sur le principe de petits sketches. Aujourd'hui une entreprise au sein d'IMA technologie vend ces formats de formation aux clients... C'est là un bon exemple d'optimisation des ressources disponibles. Enfin, la contribution. Chacun doit contribuer, tout simplement. Un bel exemple de succès de management par la contribution est celui de l'entreprise Sol, qui emploie des femmes de ménage, un type d'employées aux possibilités d'initiative traditionnellement considérées comme faibles. Dans le souci de mieux valoriser leur activité, il a été décidé qu'elles travailleraient dorénavant la journée plutôt que la nuit. Ce simple fait d'entrer en contact avec les clients leur a permis de mieux cerner les besoins de ces derniers et de commencer à proposer des idées. De fil en aiguille, cela a permis la mise en place d'options venant enrichir l'offre standard, options qui aujourd'hui représentent 15% de la marge brute de Sol... La valeur créée par le collaboratif est parfois bien concrète.

Le rôle du manager dans l'entreprise libérée a vocation à être redéfini, et ce, en renversant la perspective et évitant l'approche trop fonctionnelle du « qui fait quoi ? », c'est-à-dire en se demandant comment optimiser la collaboration et *a posteriori* les fonctions qui en découlent. Les *middle managers*, dont les postes ont été créés pour plus de reporting et de contrôle n'ont plus aucune utilité si l'on se cantonne à l'approche fonctionnelle, pourtant il est évident qu'ils peuvent apporter leur pierre à l'édifice collaboratif. Ce raisonnement peut en fait s'étendre à presque tous les métiers de l'entreprise, lesquels se font progressivement « uberiser ». Les DRH en sont un exemple frappant : ils assistent à la multiplication des logiciels de gestion et de cartographie des compétences, de formation, etc. qui offrent aux employés d'autres possibilités de répondre à des besoins que les RH avaient pour habitude de prendre en charge. Les employés peuvent maintenant rapidement trouver une formation ou un partenaire doté d'une compétence spécifique grâce aux outils mis en place

par l'entreprise, et n'ont plus besoin de l'aide du personnel des Ressources Humaines. Pour sauvegarder leur valeur ajoutée, les Directions des Ressources Humaines se voient donc contraintes de développer des compétences qui ne peuvent pas encore être concurrencées par des outils digitaux ; par exemple, certains commencent à se former aux outils tels que les tests MBTI, cela leur permet de recruter sur d'autres critères que les compétences techniques, comme la compatibilité avec les autres profils de la future équipe de travail du candidat.

Toutefois, il ne s'agit pas là d'improviser une solution pour maintenir un sens artificiel à leur fonction, mais bien de repenser ce sens relativement à un contexte qui a évolué ou va le faire. En prenant la valorisation de l'intelligence collective plutôt que celle de l'intelligence individuelle comme source des fonctions dans l'entreprise, de nouveaux rôles et de nouveaux métiers s'imposeront d'eux-mêmes, ce que doivent comprendre les Directions des Ressources Humaines et à terme tous les managers et leaders.

Le rôle de ces derniers devient donc essentiellement d'optimiser la collaboration, de faire en sorte que chacun puisse exprimer tous ses talents, ce qui est antinomique avec la restriction à une fonction préalablement définie et intangible. Si le leader continue d'ordonner, contraindre, cela doit être dans le souci de libérer et de fluidifier et non plus de maîtriser et prévoir.

Application du design thinking à l'entreprise : pas seulement du décor

C'est en s'inspirant des outils du *design thinking* que MMPJ, la division Cognac et Champagne de Pernod Ricard, a expérimenté l'instauration du travail collaboratif auprès de quelques équipes ciblées. Appliqué à l'innovation et au management, le *design thinking*

« En prenant la valorisation de l'intelligence collective plutôt que celle de l'intelligence individuelle comme source des fonctions dans l'entreprise, de nouveaux rôles et de nouveaux métiers s'imposeront d'eux-mêmes, voilà ce que doivent comprendre les Directions des Ressources Humaines mais aussi tous les managers de l'entreprise. En pratique cela passe par la mise en place d'outils de reporting, d'évaluations croisées, pour disposer d'indicateurs réels sur la coopération entre collaborateurs. »

Aurélie Duthoit, Circus Consulting

est par nature une approche collaborative. C'est une démarche empathique, « human centric », aux antipodes d'une vision technocentrée de l'innovation. En effet, elle vise à concilier ce qui est désirable du point de vue de l'humain, qu'il soit consommateur ou collaborateur, et ce qui est techniquement viable et économiquement souhaitable. Cette pratique peut donc en théorie s'appliquer à l'innovation produit, service, à l'innovation d'expérience, mais aussi à d'autres formes de sujets complexes comme les problématiques RH, stratégiques ou organisationnelles.

L'on peut distinguer deux niveaux d'apport du *design thinking*. Le premier prend sa source dans l'ouverture de l'entreprise sur elle-même et sur l'extérieur. Travailler en *design thinking*, c'est ne plus faire travailler les départements de manière isolée mais instaurer une logique multidisciplinaire qui va favoriser l'intelligence collective. C'est aussi s'ouvrir aux apports



extérieurs, pour augmenter son champ d'expertise, de réflexion, trouver des sources d'inspiration. Le deuxième niveau d'apport prend forme dans l'application du *design thinking* à des volets organisationnels et managériaux. Effectivement, la démarche « human centric » peut être un outil très puissant pour une amélioration durable de l'entreprise, justement car elle met l'humain au centre des questionnements. Utiliser le *design thinking* est en ce sens un bon moyen de mobiliser les collaborateurs dans la reconstruction de leur environnement de travail.

L'expérience chez MMPJ a démarré en 2013 et ses effets sont encore timides, témoigne Anne Claire Rodary, Directeur de l'innovation et de la transformation chez Pernod Ricard. Il reste huit années (un horizon à dix ans ayant été visé au début de l'expérience) pour atteindre l'objectif de renforcer la capacité d'innovation et de promouvoir une culture collaborative dans l'entreprise. Cela représente un vrai défi, dans la mesure où le management chez Pernod Ricard est traditionnellement très hiérarchique, contrôlant. Il y a eu un important travail d'acculturation à effectuer, auprès des collaborateurs qui pour la plupart n'avaient jamais entendu parler du *design thinking*.

La mise en application a donc été délicate dès le départ : il a d'abord fallu concevoir une formation à la mise en application du *design thinking*. Un ensemble de designers pionniers a ainsi été formé, se réunissant par groupe de vingt sur la durée d'un an. Simultanément, à l'issue de chaque session de formation, des mises en application concrètes ont été organisées, avec une vingtaine de projets (innovation produit, sourcing, industriels, événementiels, etc.), eux-mêmes issus du projet stratégique de l'entreprise. Enfin un système de coaching à la demande a été mis en place pour tous les pilotes, ceux-ci y faisant appel en fonction de leur propre zone d'inconfort.

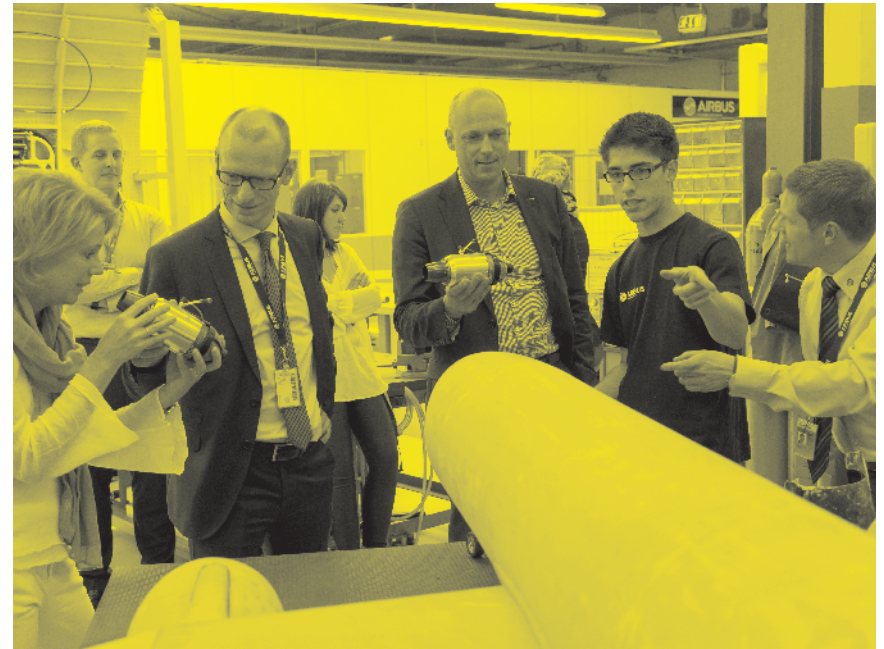
Finalement, 150 collaborateurs ont jusqu'ici été exposés au *design thinking*. Si MMPJ n'est pas encore devenu une réelle entreprise collaborative, le *design thinking* a déjà porté ses fruits, et les retours d'expérience effectués au début de l'année 2015 ont été très encourageants. Au-delà de l'apport en termes d'innovation, il est très clair que cette démarche a un impact humain positif.

Airbus : un changement d'air pour plus d'agilité

Airbus a mis en place un espace collaboratif dédié à l'innovation, baptisé le Protospace. Cette initiative n'est pas isolée et résulte d'une volonté de grande transformation chez Airbus : création de nouvelles divisions, de centres d'innovation technologique et commerciale, changement d'identité (de EADS à Airbus Group)... Cette transformation de process s'accompagne d'une évolution des personnes qui travaillent dans l'entreprise. Protospace est un endroit où l'on peut prototyper, innover ou encore partager ses idées. Les locaux ont volontairement été mis en place à côté des sites de travail pour « faire la différence entre ce qui se passe dans le quotidien et ce qu'on peut faire par la suite ». Ils comprennent : un théâtre où les *powerpoints* ne sont pas conviés, des salles de créativité, d'innovation, et des salles de *sprint*, qui peuvent être réservées par les managers et leurs équipes pour une centaine de jours, afin qu'ils puissent créer ensemble leurs valeurs, leur projet, leur but commun, leur propre écosystème qui leur permettent de prototyper avec une agilité, une rapidité qu'ils n'ont pas dans l'entreprise aujourd'hui.

« Chez Airbus on a développé un modèle de leadership commun à nos 140 000 collaborateurs, dont le mot d'ordre est l'agilité. Mon agilité personnelle, mon agilité avec les autres et mon agilité avec l'entreprise. Acquérir cette compétence implique en amont un travail sur soi, sur l'intelligence émotionnelle et sur les comportements qu'on essaie de développer chez tous nos collaborateurs. »

Suzie Lewis, Airbus Group



L'inauguration du Protospace d'Airbus

A ce jour, Airbus se trouve encore loin d'une culture de partage des idées, la lutte d'égos est toujours bien présente, et une difficulté qui se présente est celle d'offrir plus d'autonomie aux collaborateurs tout en évitant leur individualisation. Pour cela, Airbus tente notamment de leur enseigner l'intelligence émotionnelle, la conscience de soi, du collectif, le rôle du leader.

D'autres initiatives ont pu voir le jour, comme la création de « biz labs » : des intrapreneurs d'Airbus peuvent y rencontrer des entrepreneurs de l'extérieur, afin de comprendre leur rapidité de prototypage, de s'inspirer, et plus généralement de sortir des carcans mentaux.

CHAPITRE IV

LES INJONCTIONS CONTRADICTOIRES

Le choc des idéaux

Les choses se sont pernicieusement compliquées dans les entreprises depuis une vingtaine d'années, comme l'observe François Eyssette, Directeur de l'Executive Master RH de Sciences po. Jamais autant de progrès sociaux et managériaux n'ont été faits, jamais autant d'attention n'a été portée au bien être des collaborateurs et pourtant... tout n'est pas si rose ! Jamais on n'a autant parlé de souffrance au travail. Ce qui a d'abord affecté les employés, puis les cadres est aujourd'hui en train de s'étendre aux dirigeants d'entreprise. Ces souffrances sont personnelles, parfois honteuses, souvent cachées. Elles ne sont pas reconnues ; le dirigeant n'est-il pas payé pour ça ? Soit, mais comment croire qu'il peut alors mener à bien la transformation de son entreprise, favoriser un esprit d'équipe collaboratif, s'intéresser à son écosystème, être dans la « valeur partagée », s'il est en situation de souffrance personnelle ? Le risque est que ces situations paradoxales soient ressenties par les intéressés comme la contradiction de trop, celle qui met en péril leur santé, mais aussi celle de leur entreprise.

Thomas Morel, psychosociologue, conseil et accompagnement auprès de hauts dirigeants fait le point sur le problème. Si les situations paradoxales et les injonctions contradictoires ont sans aucun doute toujours existé, leur forme a probablement évolué et, surtout, nous y sommes devenus radicalement, absolument plus sensibles. Pas nécessairement plus nombreuses, elles sont simplement devenues insupportables pour soi et, pire encore, intolérables sur le plan des principes. Plus aigües, plus radicales, plus engageantes, démultipliées et protéiformes, ces situations sont en même temps plus éphémères, soit parce que l'une des composantes en conflit devient rapidement sans objet, soit parce qu'une autre séquence de ce type vient rendre la précédente caduque ou obsolète. Cette succession de situations se produit à un rythme que nous avons du mal à maîtriser.

Dans le même temps, nous avons changé, muté même, que ce soit dans nos comportements ou dans nos réactions. La société moderne puis postmoderne et les mouvements rationalistes successifs ont donné à l'individu – au-delà du groupe, du collectif dont c'était jusque là la prérogative – l'autorisation en même temps que l'injonction d'une nouvelle toute puissance. Je peux, j'ai le droit de vouloir, et je dois tout contrôler, tout maîtriser, tout savoir, tout comprendre, tout prévoir. Mais aussi je veux être d'accord, et valider. Nous voulons ainsi pouvoir tout choisir et ne plus subir. Comme un mirage de liberté. Nous désirons tous les choix et dans le même temps nous ne savons plus choisir.

Nous avons ainsi développé une véritable aversion à l'inconnu dans un environnement pourtant exponentiellement incertain. Pour gérer cette contradiction, réconcilier ces deux opposés, nous nous satisfaisons de l'illusion du contrôle tout en renonçant, de fait, à la réalité de ce contrôle. Nous sommes passés de « la possibilité de devenir à l'obligation d'être ».

Nous avons le désir croissant de contrôle immédiat et permanent tandis que dans le même temps nous créons un monde qui dépasse toutes les échelles « compréhensibles » sans pour autant transcender l'individu. Un monde qui échappe à l'individu alors même qu'il revendique de lui en (re)donner enfin le contrôle. Bien que nous voulions ou devions y croire, l'expérience nous montre que ce n'est pas ce qui se passe, comme en témoignent, par exemple, les débats sur la présence grandissante des robots dans nos sociétés. Ainsi pour rétablir des repères à notre échelle, une échelle accessible, et alors même que nous renonçons à l'individu (car confondu dans l'individualisme) et que nous acceptons souvent contraints la mutation collective en revêtant l'uniforme de l'individu global, nous tentons de créer un hybride, l'individu-groupe, une tribu ou même plusieurs : un groupe Facebook, un réseau LinkedIn, des followers sur Twitter. Appartenir, s'identifier, se reconnaître. Un peu réducteur certes mais au moins finalement encore accessible. Dans cette perspective, l'entreprise apparaît comme la version beta de l'individu-groupe. La tribu que je choisis, qui m'a choisi et, finalement, que je subis. L'entreprise, c'est la tribu qui ne voulait pas être une tribu, du moins au départ.

Nos réactions aussi ont changé. Ce qui nous échappe se révèle anxiogène, voire insupportable, car cela s'oppose à notre aspiration majeure (la toute puissance).

Nous sommes devenus bien moins résistants aux aléas, à l'inconnu. Nous ne sommes plus habitués au chaos. Nous nous effrayons de sa résurgence éventuelle alors que nous pensions en être débarrassés, au même titre que la tuberculose. Nous étions éprouvés au chaos (c'est à dire au changement violent et imprévisible, et son imminence permanente) et, pour la première fois dans l'histoire, nous sommes devenus ultrasensibles et vulnérables à l'aléa.

« Le manager intermédiaire joue un rôle difficile dans la chaîne des injonctions contradictoires, pris entre le top management et les opérationnels. Cela peut l'amener à se confiner dans une position de refuge lorsqu'il doit demander l'impossible (par exemple, réaliser de la croissance tout en réduisant les coûts de 20%) alors qu'il n'a pas d'argument robuste et n'y croit pas lui-même (‹ on va le faire parce qu'on nous l'a demandé ›). »

Philippe Bachmann

Chaque aléa devient pour la plupart d'entre nous une source d'angoisse, ou plutôt de peur, car nous ne sommes plus entraînés à l'affronter, entraînés à réagir pour en faire quelque chose, dans la mesure où nous avons appris à tout prévoir et à tout planifier. De plus en plus l'aléa est perçu comme la possibilité d'un chaos individuel.

C'est sans doute du fait de ces deux dynamiques – comportementale et réactionnelle – que les situations paradoxales et autres injonctions contradictoires nous sont plus « douloureuses » qu'avant et même pour certains d'entre nous « nouvelles », ou perçues comme telles.

Que se passe-t-il ? Quelles sont les dynamiques en jeu ?

Nos idéaux sont nos balises, et même si certaines de ces balises (pas toutes, loin de là) sont mobiles et évolutives (certaines disparaissent, d'autres émergent), elles constituent toutes des repères qui nous guident et nous rassurent. Ces valeurs transmises, acquises ou adoptées dans « les cercles concentriques des déterminismes » doivent en premier lieu cohabiter entre elles (dans un « système » de valeurs) puis cohabiter (parfois survivre, parfois disparaître, souvent en s'adaptant) avec leur environnement. Et c'est probablement ce qui se joue dans l'entreprise, à savoir faire concilier notre système de valeur avec celui de l'entreprise. L'entreprise, cet autre individu-collectif hybride, cette tribu version beta dont nous pouvons appréhender les contours du fait de son échelle. L'entreprise, ce collectif à l'échelle de l'homme.

A titre individuel, les situations paradoxales et les injonctions contradictoires pourraient alors se résumer à un choc, un conflit entre deux idéaux, parfois à la portée différente dans le temps, mais aussi comme une opposition entre la raison et l'envie (le désir, le plaisir, la pulsion, l'addiction), une

opposition fondamentale entre être et devenir. Cette opposition, nous savions nous en accommoder, certes, au prix de certains arrangements, de certains sacrifices. On avait le réflexe de transiger pour survivre au conflit et avancer. Désormais, ces situations génèrent une souffrance croissante car on ne veut, ni ne sait plus transiger. On veut avoir la possibilité de choisir mais sans avoir à renoncer par ailleurs. Finalement, on a comme désappris de choisir. Et c'est ainsi que nous sommes devenus intransigeants. D'où la souffrance devant des idéaux contradictoires qui se sont « radicalisés », car devenus absolus. Désormais on passe d'un idéal à l'autre, sans renoncer à aucun. Ainsi, les situations paradoxales et les injonctions contradictoires parlent-elles de nous, avant de parler de l'entreprise. Car ce n'est pas tant l'entreprise elle-même mais ce que nous en faisons – et en avons fait – qui pose la question, ce que nous voyons et projetons en elle, ce qu'elle est devenue pour nous.

Il apparaît en effet de plus en plus difficile de faire vivre ensemble, au même moment, des idéaux en opposition. De façon générale, on est de moins en moins arrangeant pour faire fonctionner dans un même système des idéaux en apparence en contradiction. Et lorsque l'on n'a pas d'autre choix que celui de devoir transiger, alors c'est d'autant plus un choc que c'est entre des idéaux que nous ne partageons pas forcément. C'est le cas en entreprise, parce que les situations nous sont imposées. Or, cela nous est insupportable car l'entreprise, c'est nous. En effet, nous nous sommes unilatéralement appropriés l'entreprise, nous l'avons « investie ». Compte tenu de cet investissement personnel (imposé ou volontaire), et par contraste de l'effacement des autres institutions, l'entreprise est devenue une partie de nous et par extension d'un « nous-collectif » à une échelle que nous pouvons encore appréhender, maîtriser, voire impacter. L'individu, en particulier le dirigeant, tend à ne plus se distinguer de la tribu. Jusqu'à un certain point cependant. La fusion entre l'individu et l'entreprise devenue tribu n'est pas totale, même si elle est très avancée.

De cet (sur ?) investissement, de cette fusion, de cette « confusion » a découlé une porosité maintenant irréversible entre les valeurs individuelles et celles de l'entreprise (réelles ou projetées). Parce que c'est un collectif à une échelle que l'on peut appréhender, un « collectif à taille humaine », sur lequel nous nous sommes tant projetés, nous pensions tout naturellement pouvoir imposer nos valeurs, notre système de valeur, et certainement pas l'inverse, sauf à en souffrir (après nous en être offusqué). Le choc des idéaux devient insupportable, non pas tant parce qu'ils s'opposent mais parce qu'ils nous sont imposés et que ce ne sont pas toujours exactement les nôtres. Le contrat se rappelle alors au cœur, le transactionnel reprend la main sur l'émotionnel. Ainsi nous serions « victimes » de nos propres idéaux – transmis, acquis, imposés ou adoptés – parfois plus insolubles dans l'entreprise que nous le sommes nous-mêmes. Nos idéaux nous rappellent que la relation fusionnelle que nous entretenons avec l'entreprise n'est pas totale. C'est vrai pour les cadres, et ça l'est encore plus pour les dirigeants.

L'entreprise peut être vue comme la dernière utopie du collectif pris en tenaille entre individualisme obsolète et phobie du collectivisme. Et c'est pour cela que les situations paradoxales et les injonctions contradictoires font souffrir car elles sont autant de déceptions immédiates alors même que le mouvement du changement est aussi continu qu'imperceptible. Elles ne seraient alors que les symptômes de notre immaturité – plutôt que de notre naïveté – comme victimes collatérales de nos propres idéaux insolubles dans l'entreprise. L'entreprise à qui nous avons confié tous les rôles, même si elle accepte à reculons ou sous la pression, ne les « embrasse pas toujours ».

Finalement, les seules situations paradoxales supportables seraient celles que nous choisissons et qui nous permettent de ne pas choisir, et non celles qui nous sont imposées et qui nous demandent de transiger. Dès lors, ce ne seraient plus ces

situations qui posent problème mais plutôt les idéaux que nous n'avons pas choisis et qui nous sont imposés, ou le fait de faire vivre ensemble ces idéaux qui s'opposent, dans un système que nous avons (sur)investi et sur lequel nous projetons naturellement nos idéaux personnels et leur articulation en système de valeurs mais qui ne permet pas de fusionner avec celui de l'entreprise, du moins autant que nous le faisons par ailleurs.

Les situations paradoxales et les injonctions contradictoires à tous les étages, dans des formes infinies

Les situations paradoxales et les injonctions contradictoires existent à tous les niveaux (société, entreprise, individu), dans des formes infinies. Elles ne sont pas uniformes selon les environnements : dans les start-ups, elles peuvent être moins vécues comme une souffrance mais au contraire comme un élément constitutif de cette aventure collective nouvelle qui autorise les changements du fait de sa dimension « création ». Tout cela semble possible car le contrat d'incertitude et d'insécurité est clair, car il n'y a rien à sécuriser et qu'il y a tout à inventer pour survivre. C'est peut être pour cela qu'elles nous fascinent tant car elles ont intégré l'incertain comme élément constitutif de ce qu'elles construisent. En même temps, ces modèles d'économie du partage sont a priori les plus paradoxaux en ce qu'ils mettent en jeu le collectif comme un alibi et une finalité exclusivement commerciale.

Souvent l'entreprise n'est plus vécue comme une aventure par l'individu et même par le collectif. L'aléa doit être contraint. Or c'est souvent l'aléa qui est source de création. L'oracle c'est le business plan, la feuille de route. L'avenir doit être sûr. Et l'avenir doit être immédiat. Tant que ça tient, on ne touche à rien. Alors « on se paie de mots » comme on paie de mots les concepts, les idées, les idéaux qui nous imposés. Les mots deviennent alors la

« Les injonctions contradictoires, c'est l'opposition entre le besoin d'innovation (avec le temps et les moyens qu'il faut y consacrer), et la pression induite par le risque (celui de ne pas faire les chiffres du trimestre). C'est l'opposition entre le discours (la RSE, la diversité, la place des femmes), et la réalité (les vieilles habitudes ancrée dans l'entreprise). C'est le choc de ses idéaux, de ses conflits personnels avec la marche de l'entreprise et ses nécessités. »

Ariane Malzac, Brink's



Le dirigeant face aux injonctions contradictoires

seule aventure, le seul sens pour en compenser l'absence. Pour la plupart les mots suffiront. Pour certains ils auront une limite et poseront une question éthique. Pour d'autres ils seront une opportunité de mouvement, d'évolution. Pour d'autres encore, ils seront source d'angoisse, de peur, voire de souffrance.

On pourrait résumer que l'enjeu des situations paradoxales et des injonctions contradictoires est celui d'accepter, dans la limite éthique de chacun, la coexistence des paroles et des actes qui sont en apparente totale opposition, mais qui en réalité se soutiennent l'un l'autre. Les actes seraient sans doute

littéralement insupportables sans le discours et le discours inutile et stérile sans les actes. Il n'est dès lors pas tant question d'y mettre un terme que d'y faire face, puis de faire avec. Cela impose la nécessité d'arbitrer, de décider, de transiger dans un système éphémère de double vérité, de double idéal. En apparence ils se contredisent, mais peut être pas seulement. Ils imposent le choix, y compris celui de ne pas décider. Et cet arbitrage implique un renoncement à l'un des deux idéaux, qui souvent se révèle être le plus personnel, le plus intime des deux. La cohabitation de ces idéaux peut être fructueuse – source de tensions – mais demeure éphémère, du moins instable. Comme une tentative perpétuelle de mélanger l'eau et l'huile. C'est en apparence le cas tant que l'on secoue, tant que l'on bouge. C'est lorsque l'on s'arrête et regarde que l'utopie et ses contradictions apparaissent.

Ces situations peuvent clairement être vécues comme une profonde souffrance pour les dirigeants avec pour conséquence la lassitude, le renoncement jusqu'au désengagement, voire même au renversement de loyauté. En effet, ces injonctions, les dirigeants peuvent décider de ne pas s'en préoccuper, ou alors d'accepter la situation. Dans ce dernier cas – s'ils n'arrivent pas à faire face à la situation, une souffrance apparaît. Une dernière option est que le dirigeant n'accepte pas la situation et s'en va : la « limite éthique » devenant plus forte que la peur de perdre son emploi.

Il s'agit pour tous de faire face puis pour quelques un de faire avec. Remettre son lien à l'entreprise à sa juste place, dans une sorte d'engagement désengagé, à bonne distance. Les dirigeants doivent ainsi retrouver leur singularité tout en faisant partie de l'entreprise. Cela suppose aussi d'accepter des règles qu'ils ne pourront pas édicter, des idéaux qui s'articuleront dans un autre système de valeurs, avec pour seule limite l'éthique. Enfin, il pourra s'avérer nécessaire de faire le deuil de l'idéal non commercial de l'entreprise.

Pour les dirigeants, comment y faire face, comment faire avec ?

Il y a un double système de logique : c'est parce qu'on annonce pour le collectif un idéal commun lointain qui peut rester incantatoire ou utopique que l'on donne du sens à ce qui n'en a peut-être plus (la croissance du prochain « quartier »). Au lieu de s'opposer ces idéaux se complètent, ils se nourrissent et se justifient réciproquement.

Par nature l'entreprise doit concilier la contradiction de ses cycles, de ses objectifs. A court terme réussir le présent. Et se remettre en cause, remettre en cause ce qui fait ce même succès pour préparer et inventer son avenir. Donc pour survivre tout simplement. Ce n'est pas un luxe. Les deux sont donc indispensables. Cela a toujours existé. Ce qui a changé c'est la vitesse et l'ampleur du changement des vérités successives. Des vérités aussi impérieuses à un instant qu'obsolètes l'instant suivant. Ce qui a changé c'est notre intolérance devant des changements que nous créons pour finalement les subir.

En conclusion, il est possible de faire une distinction entre les managers et les leaders. Les managers sont les gardiens du présent et du résultat à court terme. C'est eux qui, parfois dans la douleur, doivent se faire les relais de ces situations paradoxales ou injonctions contradictoires. Ils vont devoir résister et faire face. A l'inverse les leaders vont déceler les opportunités qui découlent de ces situations paradoxales et injonctions contradictoires. Ils vont utiliser l'énergie issue de la friction des idéaux pour lier les destins du présent et de l'avenir.

Les situations paradoxales et les injonctions contradictoires ne se brisent pas. Elles sont au mieux remplacées par d'autres, moins douloureuses. Les managers vont donc les subir plus ou moins bien. Les leaders vont tenter de les subir et de les modifier. Quand les managers font face, les leaders font avec.

« Au cœur des injonctions contradictoires, l'on trouve l'équilibre nécessaire entre émotionnel et rationnel. Aujourd'hui, toutes les entreprises sont à la recherche de notions qui font appel à l'expérientiel, à l'émotionnel (en réponse aux attentes de leurs clients), et, de manière paradoxale, il faut arriver en même temps à être très rationnel dans sa gestion au quotidien. »

Dominique Giraudier

« Il peut être difficile de faire bouger son entreprise pour avancer, tout en restant loyal et solidaire envers ses propres valeurs et ses collaborateurs. Peut-être faut-il faire preuve de Realpolitik : une sorte de « raison d'état de l'entreprise », qui requiert une adaptabilité permanente, une souplesse sans se trahir, ni trahir les autres. Dans le traitement de ces injonctions, il y a donc une part permanente de négociation avec soi-même. »

Ariane Malzac, Brink's

« La gouvernance de l'entreprise peut avoir un rôle déterminant lors de la gestion de ces situations difficiles. Les conseils d'administration devraient parfois s'appeler « conseils de gestion des injonctions contradictoires » : ils sont l'endroit idéal pour évoquer la difficulté à gérer un projet d'entreprise qui s'inscrit dans une vision long terme et une exigence de la rentabilité instantanée. »

Dominique Giraudier

CHAPITRE V

LES LEADERS DE DEMAIN

Nul n'est irremplaçable

La littérature sur le leadership est florissante. L'on recense des dizaines de milliers d'ouvrages sur ce sujet, tous défendant des approches différentes reposant implicitement sur des convictions plus profondes. Sans avoir la prétention d'apporter un point final à ces débats, l'étude de McKinsey se veut méticuleuse et analytique, se proposant d'identifier quels comportements managériaux en particulier influent sur la performance de l'entreprise. Selon le PDG de General Electrics : « Nos leaders sont le plus gros levier que nous avons pour faire la différence ».

Il importe donc de savoir comment actionner le levier. Grâce à 2 millions de réponses obtenues auprès d'employés et une méthodologie rigoureuse, McKinsey a pu isoler quatre comportements managériaux clés qui influent le plus sur la performance de l'entreprise. Plus précisément, ces quatre comportements expliquent 89% de la variance entre organisations à haute et faible efficacité managériale. Ils sont les suivants : résoudre efficacement les problèmes, guider l'action par l'exigence

Decoding leadership : what really matters

Par McKinsey

A.

McKinsey uses the Organizational Health Index to assess company health based on the following 21 leadership behaviors

- 1 — DEVELOP AND SHARE COLLECTIVE MISSION
- 2 — OFFER A CRITICAL PERSPECTIVE
- 3 — SEEK DIFFERENT PERSPECTIVES
- 4 — EFFECTIVELY PROBLEM SOLVE
- 5 — MAKE DECISIONS OBJECTIVELY
- 6 — CLARIFY OBJECTIVES, REWARDS, AND CONSEQUENCES
- 7 — OPERATE WITH STRONG RESULTS ORIENTATION
- 8 — DIFFERENTIATE AMONG FOLLOWERS
- 9 — GIVE PRAISE
- 10 — SUPPORT PEOPLE AND TEAMS
- 11 — MOTIVATE AND BRING OUT BEST IN OTHERS
- 12 — DEVELOP OTHERS
- 13 — FACILITATE GROUP COLLABORATION
- 14 — KEEP GROUP ORGANIZED AND ON TASK
- 15 — FOSTER MUTUAL RESPECT
- 16 — COMMUNICATE PROLIFICALLY AND ENTHUSIASTICALLY
- 17 — REMAIN COMPOSED AND CONFIDENT IN UNCERTAINTY
- 18 — RECOVER POSITIVELY FROM FAILURES
- 19 — CHAMPION DESIRED CHANGE
- 20 — ROLE MODEL ORGANIZATIONAL VALUES
- 21 — BE FAST AND AGILE

B.

Four leadership behaviours explain 89% of the variance between organizations with high and low leadership effectiveness

1 — EFFECTIVELY PROBLEM SOLVE

- Leaders in the company (including my boss) effectively solve difficult problems

2 — OPERATE WITH STRONG RESULTS

- Orientation Emphasizes the importance of efficiency and productivity and prioritize the highest value work

3 — SEEK DIFFRENTENT PERSPECTIVES

- Employees are encouraged to contribute ideas for improving the company
- The company brings in “best practices” from outside the company and solicits feedback from its customers to improve its ability to meet customer needs

4 — SUPPORT PEOPLE AND TEAM

- Build a positive environment characterized by team harmony, support, and caring for employees' welfare

de résultats, élargir les perspectives et favoriser l'esprit d'équipe. Pour acquérir ces capacités il n'existe aucune méthodologie *a priori* que pourraient contenir ces ouvrages sur le leadership : il faut d'abord mettre le leader en situation d'action, et encore mieux – car c'est là où l'on développe le mieux et le plus rapidement ses capacités – en situation contraignante, inconnue, nouvelle. Le leader apprend quand il est hors de sa zone de confort.

Si toutefois une intervention s'avérait nécessaire, elle devrait prendre en compte le leader dans toute sa complexité, dans une approche que l'on pourrait qualifier de « holistique ». La manière dont un leader agit comporte des causes profondes, comme les convictions et les valeurs forgées par l'expérience passée, professionnelle ou non. Le contexte influe aussi largement sur les modalités d'expression de ces valeurs. C'est donc une vision synoptique, réticulaire qu'il faut adopter pour comprendre l'action du leader avant de pouvoir l'orienter.

MORCEAUX CHOISIS

L'approche de Claudio Feser, partner chez McKinsey, s'est voulue pragmatique et scientifique. Olivier Lajous, ancien DRH de la Marine, et Emmanuelle Duez, fondatrice de The Boson project et Women-up, lui ont offert un beau prolongement à travers des discours plus émotifs, idéalistes peut-être, donc sans chercher l'exactitude logique, sans fuir les contradictions, mais toujours avec cette volonté d'une prise sur le réel.

Qu'est ce qu'un leader ?

« Quand on prend la peine d'écouter la jeune génération, on se rend qu'on compte elle n'aspire pas à autre chose que les retours aux fondamentaux du management et du leadership. »

Emmanuelle Duez

« Le leader, c'est celui qui aura compris une fois pour toutes qu'il faut sortir des postures, arrêter de croire qu'on peut tout piloter. Plus on est haut, plus on est au service. »

Olivier Lajous

« On ne se lève pas parce que vous nous donnez un CDI. On ne se lève pas parce que vous nous donnez un salaire. On se lève parce qu'il y a supplément d'âme qui fait que ça fait sens de s'engager. »

Emmanuelle Duez

« Pour moi le mot clé serait le rêve. La dimension aspirationnelle fait défaut à de nombreuses conceptions du leadership. Notre génération ne croit plus aux superhéros, au superleader. Lorsqu'on a demandé à des jeunes bac+2 de 70 pays quel leader ils voudraient être plus tard, beaucoup ont répondu « just a nice guy ». Plus précisément, trois qualités sont ressorties : l'empathie, la transparence et la fragilité. »

Emmanuelle Duez

« La fragilité ce n'est pas une faiblesse, c'est la capacité à dire je ne sais pas, je ne sais plus, je ne sais pas faire seul. D'où la fin du mythe du superleader. Le leader n'est plus celui qui fait preuve de sa force. »

Emmanuelle Duez

« La meilleure façon de reconnaître quelqu'un c'est de lui dire « on a besoin de toi ». Il n'y a pas de tâche supérieure. Une tâche inférieure, c'est de mal faire ce que l'on a à faire. »

Olivier Lajous

« La première qualité d'un leader c'est l'humour. L'humour, comme combinaison d'humilité et d'amour. Plus vous aurez d'humour, plus vous susciterez chez les autres l'envie de vivre l'aventure avec vous. »

Olivier Lajous

« On est en train de voir naître de nouveaux modèles de leadership qui reposent sur des socles de légitimité différents des attributs classiques. »

Emmanuelle Duez

« Pour moi, les éléments clés du leadership sont l'amour, la confiance et la reconnaissance. C'est essentiellement la capacité de quelqu'un à oser être agile et fragile, c'est-à-dire à se mettre au service et à comprendre que d'autres sont capables d'assumer le leadership, donc à partager et à s'engager. »

Olivier Lajous

« Aujourd'hui tout est hackable, tout est piratable. Si ce qui est dit n'est pas aligné, pas congruent, alors c'est faux, c'est bullshit. La transparence appliquée au leadership, c'est que l'homme, ou la femme, ses personnalités, ses valeurs intrinsèques, ses convictions, et ce qu'il infuse dans l'entreprise, ses orientations stratégiques, ses discours, tout doit être parfaitement aligné. »
Emmanuelle Duez

« Le sable des émotions remplace peu à peu le béton des convictions. »
Olivier Lajous

« La jeune génération cristallise la fin d'une certaine façon non pas de concevoir mais d'accepter l'entreprise, le management et le leadership. »

Emmanuelle Duez

« La confiance ne se négocie pas, elle se donne. Si vous n'accordez pas votre confiance a priori, vous rentrerez alors dans le cercle vicieux de la défiance. Il ne faut pas attendre d'être sûr de pouvoir donner sa confiance pour la donner. »
Olivier Lajous

Comment on forme un leader ?

« On est dans une société où l'on note tout. Le TripAdvisor des entreprises est en cours d'élaboration, elles seront donc elles aussi notées. En venant j'ai noté mon chauffeur Uber qui m'a à son tour notée. C'est à mon sens très vertueux. Je me demande si dans quelques années, le leader ne sera pas ça : celui qui émerge grâce à une évidence permise par cette notation à 360 degrés. On note tout ; la société de consommation veut ça, la société tout court veut ça. Mais ce que je dis n'est pas péjoratif, on dépasse ici la question des valeurs. Le leader de demain, c'est le leader 5/5, qui s'imposera naturellement après avoir été noté 5 étoiles par ses pairs, ses managés, ses managers. Le leadership de demain, c'est l'Uber du leadership. »

Emmanuelle Duez

« Je crois que certaines personnes portent les qualités intrinsèques pour être un leader, quand d'autres ne les portent pas. Une fois reconnu le fait que l'on a ces qualités, se présente la possibilité de les développer ou pas. Et la meilleure manière de les développer, c'est l'action. C'est de s'en prendre plein la figure, de se relever, puis de comprendre. »

Emmanuelle Duez



Les intervenants du jour : Claudio Feser (à gauche), Emmanuelle Duez et Olivier Lajous

« J'ai vraiment admiré les leaders que j'ai eu l'occasion de rencontrer à la Marine. Là-bas le leader n'a pas d'autre choix que d'être un bon leader, qui porte ses hommes. Pour moi un bon leader, c'est celui qui a la capacité à inspirer les autres, à les rendre admiratifs. »

Emmanuelle Duez

« Le leader, c'est celui qui aura compris une fois pour toutes qu'il faut sortir des postures, arrêter de croire qu'on peut tout piloter. Plus on est haut, plus on est au service. »

Olivier Lajous

« Qui a dirigé Microsoft l'an dernier ?

Etait-ce Gates ou Ballmer ?

Qui a dirigé S&P ?

Et la Deutsche Bank ?

Le leadership partagé est déjà largement pratiqué, et pas seulement par des start-ups innovantes. On a tendance à mystifier les leaders lorsqu'on n'a pas accès à la réalité de leur action. En pratique ils n'agissent jamais seuls, ils interagissent avec une, deux ou plusieurs personnes pour prendre leur décision, et dans des modalités chaque fois différentes. Il ne faut pas confondre le titre et la fonction réelle. »

Claudio Feser

« On peut avoir la capacité intellectuelle de se dire qu'on est en phase avec ce monde qui change, et pour autant, à titre individuel, comprendre qu'on a pas d'intérêt à ce que les choses changent tout de suite. »

Emmanuelle Duez

« S'il n'y a pas une règle du jeu, claire et reconnue par tous, c'est l'enfer. Mais la règle doit être légère, partagée. Oui, il faut quelqu'un en qui on se reconnaît, mais en qui on se reconnaît à un instant donné. La grande force de la Marine, c'est que les commandants comme les amiraux le sont pour une mission, un temps limité. C'est comme un vol d'oiseau migrateur : un oiseau décide du cap et se place en tête du V jusqu'à ce que la fatigue l'emporte et qu'il laisse sa place à un autre. En entreprise, quand une personne a le temps, la motivation et se sent la capacité à mener une mission, elle doit pouvoir le faire. Au lieu d'un leadership partagé, nous avons besoin d'un leadership interchangeable, projet par projet. Les patrons irremplaçables sont dangereux pour l'entreprise comme pour eux-mêmes. »

Olivier Lajous

CONCLUSION

LETTRE OUVERTE À UN DIRIGEANT

par Quartier Libre

Les concepts sont parfois incompréhensibles à ceux qui n'ont pas fait l'expérience de leur mobilisation. Or ils sont ceux à travers quoi nous pensons la réalité, ils sont la réalité même : c'est pourquoi il faut faire le pari, pour éclairer acteurs et dirigeants, de privilégier la compréhension par l'expérience aux méthodes pures et a priori, réconciliant par-là la pensée et l'action. Dans une démarche presque socratique, c'est par la dialectique – la conversation et la rencontre – que l'on peut faire survenir les bonnes questions, celles qui permettront de se défaire du lest des illusions pour décider de manière plus agile et éclairée. Il faut adopter une posture humble et lucide vis-à-vis de l'innovation : celle-ci réside moins dans l'idée géniale que dans la mise en relation active d'informations auxquelles peut avoir accès tout un chacun, à condition de savoir où et comment observer. Ce message est à la fois rassurant et dérangeant : l'innovation n'est pas l'apanage d'une poignée d'élus, mais cela implique que les dirigeants doivent prendre leurs responsabilités au lieu de les évacuer en externalisant la prise de décision. Fuir les

déterminismes de la pensée, c'est élargir le plus possible ses champs de réflexion et d'action, et s'exposer volontairement à des vents contraires. Il faut explorer le monde, comme le fait Quartier Libre, pour déceler, voire anticiper les ruptures ; car celles-ci, avant de se signifier dans l'environnement, se forment dans l'esprit des gens. Comprendre le monde c'est d'abord se mettre en empathie avec ceux qui l'habitent, effort d'autant plus difficile mais gratifiant qu'il est fait avec ceux qui l'habitent différemment.

Se saisir (dans la perspective de l'action) d'un sujet comme l'économie collaborative, et de ce qu'on peut présenter comme son corollaire – le management collaboratif – requiert cet effort, sans quoi l'on pensera qu'il s'agit d'un énième marronnier destiné à écouler les manuels de management. J'apprends à un ami à jouer aux échecs et lui dis : « ce pion est le roi, il peut se déplacer sur une case dans toutes les directions, mais ne peut pas se mettre en prise ». Il me répond qu'il a compris. Pourrai-je être sûr qu'il a compris avant de le voir effectivement mouvoir le roi au cours d'une partie, selon ce qui lui a été expliqué, mais de manière intelligente et libre ? La compréhension n'est ni un acquiescement, ni une adhésion, mais une action. C'est pourquoi un enjeu comme celui-ci nous a semblé si important à aborder : le passage au management collaboratif ne peut se faire autrement que *déjà* dans la collaboration. Si bien sûr il suppose une réflexion en amont sur les fins, attendre qu'il soit parfaitement théorisé et structuré pour l'implémenter n'est pas une procrastination mais un refus. « Soyez collaboratifs » est un oxymore. Le management collaboratif requiert un acte fondateur de table rase, et remettre en cause ses convictions est toujours plus facile quand on a vu que d'autres convictions sont possibles, fonctionnent, conduisent aussi à des réussites, parfois plus grandes.

Être dirigeant dans cette transformation, c'est donc d'abord accepter d'être mis en face d'expériences concrètes de collaboration,

de ne pas se contenter de rapports et d'études sans fin, d'échanger réellement avec ceux qui l'ont spontanément impulsée – souvent des jeunes, dans des petites et moyennes entreprises. Leur rapport à la connaissance – et bien d'autres facteurs – a changé leurs motifs de déférence, et in extenso leur vision de la hiérarchie, du leader : cette fissure apparente cache une faille dans laquelle il faut descendre pour en mesurer la forme et la profondeur. Identifier quelques dénominateurs communs sur ce qui généralement les motive, comment ils travaillent, est crucial pour envisager une collaboration saine. Et souvent l'on s'aperçoit qu'ils fuient l'arbitraire (ne sont-ils pas nés avec la possibilité de tout vérifier ?), qu'ils ne connaissent pas l'opacité, qu'ils aiment l'autonomie mais aussi en ont peur. Et c'est en collaborant avec eux que l'on s'en aperçoit encore le mieux, ce pourquoi l'on peut voir dans le management collaboratif un modèle vertueux et durable.

Ainsi, nous croyons en tous ceux, qui comme nous, se fixent comme ambition de se connecter (au sens premier du terme), d'accepter d'autres réalités que la leur, de se mettre en situation pour comprendre profondément ce que le monde devient afin de prendre leur responsabilité. En résumé, être moins dirigeant et plus responsable.

Lettre écrite par Louis Gall, 22 ans
pour Quartier Libre.

QUARTIER LIBRE

Créée début 2013 par d'anciens consultants en stratégie Quartier Libre est une structure unique de **conseil**, d'**étude** et d'**explorations** aidant les dirigeants à repenser leur gouvernance, leur stratégie et leur organisation à l'aune des **ruptures du monde contemporain**.

- Les entreprises nous sollicitent quand elles cherchent des **réponses inspirées et efficaces** à leurs problèmes stratégiques ou organisationnels.
- Nous puisons nos sources d'inspiration dans la compréhension fine des **nouveaux usages, des nouveaux modes de vie et de travail**.
- Nous **explorons la planète** (18 villes visitées sur 4 continents) à la rencontre de personnalités qui créent des solutions concrètes et de nouvelles façons de faire dans un monde en plein bouleversement.

Quartier Libre s'adresse aux dirigeants qui partagent l'idée que le monde d'hier résiste, interdisant de penser autrement le monde de demain. A ceux qui veulent des **ouvertures sur le futur** et pas des expertises du passé. Ceux qui sont prêts à **engager des ruptures utiles** en termes de pratiques, de comportements et s'ouvrir à des perceptions nouvelles sur les évolutions économiques, sociétales, culturelles, environnementales et technologiques.

Depuis notre création, une vingtaine de grandes organisations (parmi lesquelles Sanofi, La Poste, Engie, Areva, Icade, Mairie de Paris, Renault...) nous ont fait confiance pour devancer l'avenir, provoquer des opportunités inédites et inventer de nouvelles façons d'agir.

Structure nécessairement légère et agile, Quartier Libre agit comme une **plateforme de connexion** et mobilise dans le cadre de ses interventions de multiples personnalités en France et dans le monde dont le regard, l'expérience ou l'énergie nous paraissent utiles à la réussite des projets de nos clients.

Avec une croissance de CA +50% par an, nous poursuivons notre développement de « start-up du conseil » avec comme ambition d'aider nos clients à trouver leur place dans le monde de demain.

Pour savoir plus

www.choisirquartierlibre.com

Contacts

clement.berardi@q-l.fr

julien.eymeri@q-l.fr

LE CERCLE DU LEADERSHIP

Le Cercle du leadership, fondé en 2009, est un centre d'étude, de transmission et de diffusion d'idées innovantes en matière de leadership.

Il a notamment pour vocation à être un lieu privilégié de veille et de propositions sur la notion essentielle d'« **Executive engagement** » qui peut se définir comme la capacité pour un dirigeant de se développer et de s'impliquer dans toutes les composantes qui fondent son leadership (personnelles, humaines, business, managériales, digitales, sociétales, internationales...)

Il souhaite continuer d'offrir à ses membres un espace organisé d'échanges sincères, dans le but d'instruire et de documenter ces questions fondamentales, d'être ainsi connectés aux grandes évolutions en cours et de se développer à titre personnel.

Sa vocation de **laboratoire d'idées** basées sur des **expertises reconnues**, le **partage d'expériences** et la **réflexion collective**, qui ont vocation à être diffusées « hors les murs », est ainsi mieux affirmée.

Le Cercle propose une approche réellement différenciante, de par sa composition et son agenda

Sa composition :

- le Cercle regroupe des dirigeants appartenant à **toutes les fonctions de l'entreprise**, (DG, Directeurs du Comex...), à toutes les tailles d'entreprises, dans une absolue mixité, et dans une grande diversité générationnelle. Il est en ce sens un lieu unique de confrontation et un pont entre plusieurs « mondes ».

Son agenda :

- des **ateliers de travail permanents**, correspondants à une thématique précise, sont formés sous l'égide des partenaires du Cercle et sont, le cas échéant, alimentés par des experts ou des académiques
- chaque membre du Cercle est invité à **participer** à ces ateliers de préparation en choisissant une thématique de son choix et en y apportant sa contribution
- en fin d'année, ils débouchent sur une manifestation d'ensemble et sur une **publication** des principales conclusions que le Cercle du leadership souhaite porter sur la place.

Pour savoir plus
lecercleduleadership.net

Contacts
raphaelle.laubie@lecdl.net
chantal.Bonhomme@lecdl.net

REMERCIEMENTS

Cet ouvrage collectif est le fruit du travail de notre Cercle pendant l'année 2015 à travers le cycle d'études « shared value ». Chaque partenaire, chaque membre – même s'il n'est pas explicitement cité dans ces pages – y a apporté sa contribution et son énergie. Qu'il en soit ici remercié.

Ma gratitude va à l'équipe de Quartier Libre, Julien Eymeri et Clément Berardi ainsi qu'à Louis Gall qui ont été les plumes attentives et rigoureuses de nos échanges et qui les ont sublimés jusqu'à les transformer en cet ouvrage que vous venez de découvrir.

Mes chaleureux remerciements vont à nos invités extérieurs qui nous ont fait le don de leur connaissance et de leur expérience sur ce thème : Mehdi Berrada (Poult), Emmanuelle Duez (The Boson project), Aurélie Duthoit (Circus Consulting), Claudio Feser (McKinsey Zurich), Patrice de Fournas (Jouves & Associés), Dominique Giraudier, l'Amiral Olivier Lajous (Lajous Conseil), Frédéric Mazzella (BlaBlaCar), Laetitia Puyfaucher (Pelham Media), Fanny Picard, (Alter Equity), Sara Ravello (L'Oréal), Christian Vanizette (MakeSense), et Jean-Pierre Villaret (June 21st).

Ils s'adressent aussi à nos partenaires et membres directement impliqués dans la direction et la rédaction de nos travaux, Philippe Bachman, Laurent Choain (Mazars), François Eyssette (Master RH Sciences Po Executive Education), Julie Koeltz (CMI Partners), Hortense de la Boutetière (McKinsey), Suzanne Lewis (Airbus), Ariane Malzac (Brink's), Thomas Morel (Epictète associés) et Anne-Claire Rodary (Pernod Ricard).

Enfin je veux exprimer ma reconnaissance aux partenaires du Cercle du leadership qui le soutiennent sans relâche depuis plusieurs années : AirbusGroup, BPCE, Fraikin, Hewlett-Packard Entreprise, Mazars, Manpowergroup, McKinsey et Moon'sfactory

Philippe Wattier, Président
Le Cercle du leadership

« On lui demandera toujours d'assurer le résultat à court terme
– le quarter –, de rémunérer les actionnaires et d'attirer
les investisseurs. On lui demandera dans le même temps de s'inscrire
dans l'avenir et dans la cité, de créer de la valeur qui devra
être partagée, de préserver ou de créer de l'emploi, d'être soucieux
de son écosystème, jusqu'à, s'il le faut, se substituer
à l'Etat défaillant. Bien entendu on lui demandera aussi de remettre
« l'individu-consommateur-citoyen » au centre du jeu, faute
de voir s'organiser des circuits peer-to-peer qui lui échapperont,
de partager son leadership avec ses salariés, de promouvoir
un management collaboratif, de devenir digital, global, international,
intergénérationnel, relationnel et interculturel... enfin et de surcroit,
on lui demandera de savoir expliquer tout cela à ses stakeholders
– actionnaires, clients, salariés, fournisseurs et medias –
en quelques mots ou quelques clics, sans quoi il sera inaudible,
car ce qu'il dira sera oublié quelques secondes plus tard,
et de le faire de façon sincère car sinon il sera contredit
dans la minute suivante. »

FACE À LA MONTÉE INEXORABLE DE L'ÉCONOMIE DU PARTAGE, QUEL SERA LE PROFIL DU DIRIGEANT DE DEMAIN, NOUVELLE LICORNE DES TEMPS MODERNES ?

Membres ayant contribué à la rédaction de cet ouvrage :
Philippe Bachmann, Laurent Choain, François Eyssette,
Julie Kloetz, Hortense de La Boutetière,
Suzie Lewis, Ariane Malzac, Thomas Morel, Anne Claire Rodary

**LE CERCLE DU LEADERSHIP
QUARTIER LIBRE**