



## ENTREPRISE ALERTE, ESPÈCE EN VOIE D'APPARITION

Avec le point de vue de Jean Staune :  
LES CLÉS DU SUCCÈS DANS UN MONDE VUCA

Rencontres avec

- > **Jean-Dominique Senard :**  
LA RESPONSABILISATION EN RÉPONSE À LA COMPLEXITÉ
- > **Alain Dinin :**  
PENSER L'ENTREPRISE COMME UNE PERSONNE
- > **Stéphane Dedeyan :**  
SUSCITER L'URGENCE DE CHANGER MALGRÉ L'APPARENTE STABILITÉ

## L'ESPRIT DE LA REVUE \*

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



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

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

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

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

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

Kea & Partners respecte ses engagements de développement durable : ce numéro de La Revue est imprimé sur papier Munken Polar. Il est certifié FSC Mixed Credit, Ecolabel Européen, résistant au vieillissement (norme ISO 9706) et issu de sites de production certifiés ISO 14001, COC PEFCTM, COC FSC® et EMAS.

Tous droits de reproduction et de représentation réservés.

Copyright Kea & Partners.

Usage strictement personnel.

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

**1** **Édito** / P.02

**2** **Vivre plutôt que survivre** / P.04  
*par Olivier Mouton, Senior Partner, Kea & Partners  
et François-Régis de Guenyveau, Consultant, Kea & Partners*

**3** **Les clés du succès  
dans un monde VUCA** / P.08  
*par Jean Staune, philosophe et essayiste*

**4** **Un modèle pour vivre :  
l'Entreprise Alerté** / P.16  
*par Stéphanie Nadjarian, Senior Partner, Kea & Partners*

**5** **La responsabilisation en réponse à la complexité** / P.22  
*Interview de Jean-Dominique Senard, Président du groupe Michelin*

**6** **Penser l'entreprise comme une personne** / P.30  
*Interview d'Alain Dinin, Président-Directeur général de Nexity*

**7** **Susciter l'urgence de changer  
malgré l'apparente stabilité** / P.36  
*Interview de Stéphane Dedeyan, ex Directeur général délégué de Generali France*



**ARNAUD GANGLOFF**  
P.-D.G.



**STÉPHANIE NADJARIAN**  
Senior Partner

# Édito

Volatilité, incertitude, complexité, ambiguïté et accélération, voici désormais les cinq forces qui composent, décomposent, recomposent le terrain de jeu des entreprises.

**Comment jouer avec ces forces ? Quel est donc le modèle qui rend une entreprise capable d'anticiper, s'adapter, se réorganiser en permanence et réajuster son activité ?**

Les entreprises dites "legacy" ont de nombreux atouts dans leur manche : des valeurs, un projet, des moyens stratégiques, des organisations efficaces, des marques, des managers performants... Elles ont de beaux jours à vivre. À une condition : acquérir la capacité de bouger vite.

Nous développons, depuis l'origine de Kea & Partners, une approche singulière de la transformation, à la fois stratégique et culturelle. Au-delà des analyses et orientations de business, nous apportons un soin particulier à la façon de transformer vos entreprises. Notre rôle est non seulement d'atteindre l'objectif que vous nous fixez mais aussi, à travers nos interventions, de rendre votre entreprise plus «transformante». Et pour servir cette ambition, nous réunissons au sein du groupe Kea les expertises de conseil utiles aux dirigeants : pour plus d'inspiration, de culture digitale et data, de développement managérial, de réponses stratégiques et business.

Nous décrivons ici, un modèle d'entreprise adaptative, ouverte sur son environnement et son écosystème : **l'entreprise alerte**. Synthèse de plus de quinze ans d'innovation, il apporte aux dirigeants une grille de lecture et des méthodes, il donne des clés pour anticiper, faire bouger les lignes, augmenter la capacité d'adaptation, d'autonomie et d'engagement des équipes, tout en assurant une zone de permanence qui ancre et rassure dans un univers devenu anxiogène.

Au cœur du modèle : l'autonomie et la responsabilisation. **Jean-Dominique Senard, Président du groupe Michelin** s'en est entretenu avec nous. Fort de ses convictions sur l'entreprise à mission qu'il promeut à travers la loi PACTE, il a su enclencher un vaste processus de responsabilisation des équipes dans un groupe mondial, multi-pays et multiculturel.

Autre dimension essentielle du modèle : l'anticipation, sujet cher à **Alain Dinin, Président-Directeur général de Nexity**. Il nous livre les clés de son inspiration et du cheminement qui a hissé le groupe à la première place de la promotion immobilière en France.

Enfin, **Stéphane Dedeyan, ex Directeur général délégué de Generali France**, nous évoque comment susciter l'urgence de bouger dans un secteur en apparente stabilité.

*Merci à Jean Staune, prospectiviste, qui partage amicalement avec nous sa vision stratégique d'un monde VUCA.*

# Vivre plutôt que survivre



*“Les espèces qui survivent ne sont ni les plus fortes ni les plus intelligentes, mais celles qui s’adaptent le mieux.”*

Cette formule, faussement attribuée à Darwin, n’en représente pas moins l’une des pensées maîtresses de son ouvrage, “L’Origine des espèces”, publié en 1859.

Il devient coutumier d’appliquer la théorie darwiniste au monde des affaires : les entreprises qui survivent sont celles qui s’adaptent le mieux aux lois du marché. Or cela signifierait-il que les acteurs installés vont disparaître comme le Néandertal face à Sapiens ? Qu’ils seront remplacés par les acteurs de la nouvelle économie, start-up, licornes et autres organisations plateformes mieux calibrées pour tenir en milieu évolutif, dont GAFAM, NATU (Netflix, Airbnb, Tesla, Uber) et BATX (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi) sont désormais les porte-drapeaux ?

Notre conviction est que les entreprises installées ont encore un bel avenir. Si les changements du marché imposent un état de veille permanent et une souplesse sans cesse éprouvée, ils n’empêchent pas de sortir la tête de l’eau et de suivre sa propre voie. C’est notre ambition que de nous engager dans cette transition à vos côtés.

## VOTRE ENTREPRISE DOIT S’ADAPTER POUR SURVIVRE

*“L’économie moderne fonctionne comme la sélection naturelle chez Darwin : dans une logique de compétition mondialisée, une entreprise qui ne s’adapte pas et qui n’innove pas presque chaque jour est vouée à disparaître”* écrivait récemment Luc Ferry<sup>1</sup>.

Pourquoi ? Quelle est cette économie moderne dont parle le philosophe et quelles sont les caractéristiques de ce nouveau monde ?

L’acronyme VUCA (cf. page 6) nous met sur la piste. “VUCA est devenu notre mantra” a annoncé Jean-Paul Agon au salon de VivaTech en juin 2017<sup>2</sup>.

Le monde est d’abord **VOLATILE**... car l’ampleur des changements ne cesse de croître. La révolution technologique, l’instabilité sociale et l’évolution des consommateurs figurent d’ailleurs parmi les dix premières préoccupations des dirigeants<sup>3</sup>.

1. “La révolution transhumaniste” - Luc Ferry - Plon, 2016.

2. Jean-Paul Agon, PDG du Groupe L’Oréal, juin 2017. Voir également les discours de Paul Poman, PDG d’Unilever, sur le concept VUCA.

3. 20<sup>ème</sup> baromètre PwC sur l’opinion des dirigeants d’entreprise, janvier 2017.

Le monde est également **INCERTAIN** (*Uncertain*) : Brexit, politique internationale des États-Unis, Corée du Nord rappellent que l'activité a priori sous contrôle est gouvernée par l'imprévu.

Le monde devient aussi de plus en plus **COMPLEXE**, entre l'explosion des données, le développement des écosystèmes et des relations multilatérales.

Enfin, le monde est **AMBIGU**, c'est-à-dire que cause et effet d'un même phénomène sont difficiles à identifier et que ses interprétations sont multiples.

Volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté : ces quatre phénomènes ne sont pas nouveaux en soi. Ce qui change en revanche, c'est leur **ACCÉLÉRATION**. Tout va plus vite, le temps et les distances se rétrécissent et nous voilà confrontés à un étrange paradoxe : d'un côté, nous avons l'impression de "pouvoir faire plus de choses en beaucoup moins de temps"<sup>4</sup>, de l'autre, au contraire, nous constatons que "plus nous économisons le temps, plus nous avons la sensation d'en manquer"<sup>5</sup>. Dans ce contexte, le dirigeant se voit contraint de cavalier pour éviter d'être dépassé par ses pairs, participant du même coup – et malgré lui – à l'accélération du marché.

**Cinq forces composent donc le nouveau terrain de jeu de votre activité. Pour y faire face et pour éviter d'être avalée par ses prédateurs, votre entreprise doit s'adapter, réagir à court terme, se réorganiser en permanence, simplifier sa structure, réajuster son activité. En ce sens, elle "survit".**



#### OLIVIER MOUTON

Senior Partner, Kea & Partners

Diplômé de l'École Polytechnique (x99) et des Mines ParisTech (P01), il a rejoint Kea & Partners en 2005. Il accompagne de grands projets de transformation d'entreprises du secteur des services, notamment l'immobilier et le waste management.

Depuis 2014, il co-anime la practice transformation du groupe Kea. Son ambition est d'apporter aux dirigeants les moyens de faire face aux révolutions en cours, en particulier la data et l'économie circulaire.

#### FRANÇOIS-RÉGIS DE GUENYVEAU

Consultant, Kea & Partners

À sa sortie de l'ESSEC, en 2013, il commence sa vie professionnelle dans le conseil chez Kea & Partners. En 2015, il part au Vietnam et intègre Alibaba pour contribuer au développement de la marketplace du groupe.

Passionné de littérature, il écrit son premier roman depuis Saïgon pour traiter du transhumanisme et de la place des nouvelles technologies dans la société. "Un dissident" paraît aux Éditions Albin Michel en 2017.

De nouveau chez Kea depuis avril 2017, il contribue à l'innovation en matière de transformation des entreprises.

4. Slogan de la campagne vidéo pour l'iPhone 6S intitulée "Moins de temps", mars 2016.

5. "Accélération : une critique sociale du temps" Hartmut Rosa - La Découverte, 2010.

### **LES ORIGINES DE L'ACRONYME VUCA**

(Volatility, Uncertainty, Complexity et Ambiguity)

Il a été inventé par l'U.S. Army War College pour décrire le monde après l'effondrement soviétique.

Pour évoluer dans ce nouveau contexte, les armées ont été amenées à renouveler leur doctrine militaire et notamment à suivre des approches dites d'empreinte légère – ou light footprint.

Aux États-Unis, l'approche par empreinte légère a été engagée sous George W. Bush après le 11 septembre 2001, puis développée sous Barack Obama : action de commandos restreints, mobilisation de moyens financiers, utilisation de drones et de cyberattaques pour maintenir la pression sur l'ennemi.

En France, elle a été appliquée notamment lors de l'intervention au Mali, avec un fonctionnement agile (forces spéciales en nombre réduit et forte autonomie laissée au terrain) et un dispositif en alerte (lien avec les populations locales, vigilance de tous, contribution plus ciblée pour minimiser l'exposition de vies humaines...).

Comme quoi, l'agilité n'est pas incompatible avec une culture forte de la hiérarchie et de la discipline !

## **SURVIVRE C'EST BIEN, VIVRE C'EST MIEUX !**

Si nous voulons filer la métaphore darwiniste pour comprendre le monde de l'entreprise, tirons le fil jusqu'au bout : l'évolution naturelle n'est pas seulement une question de survie, c'est également une progression vers plus de vie et plus de conscience.

Notre conviction est que l'entreprise suit le même mouvement : "sur-vivre", c'est en réalité "sous-vivre", or l'entreprise veut "vivre". Nous identifions a minima quatre manières d'encourager ce basculement : se forger un dessein, agir en responsabilité, faire fructifier l'intelligence collective et préserver la liberté de vos équipes.

### **Se forger un dessein**

Dans un monde volatil, le dirigeant sait bien qu'à force de changement, le corps social perd le fil. L'espace réservé à la réflexion se rétrécit, les employés risquent de ne plus adhérer au projet. L'expression d'un dessein permet justement de relever la tête. Toute la difficulté est alors de trouver dans l'entreprise ce qui ne change pas, ce qui résiste aux inflexions du marché et donne un sens à l'activité. Puisqu'il s'agit de prendre un peu d'altitude, retenons ce mot de Saint-Exupéry, auteur familier du ciel : *"Il faut, autour de soi, pour exister, des réalités qui durent. On ne peut pas vivre sans le soutien des invariants."*<sup>6</sup>

### **Agir en responsabilité**

L'entreprise ne peut pas vivre durablement si son dessein ne s'incarne pas au quotidien à travers la responsabilisation de ses collaborateurs. Chacun, à son niveau, est en effet appelé à définir en conscience ses propres responsabilités et à les assumer. Ce changement nécessite sans doute en amont un travail de l'équipe dirigeante, consistant à revenir aux sources du concept de

responsabilité – au-delà des questions de RSE traditionnelles – dans la perspective de l'appliquer aux principales transformations de l'entreprise : la stratégie et le rapport à la performance, le management et la culture, la gouvernance, la transformation digitale et enfin l'organisation.

### Faire fructifier l'intelligence collective

Si la responsabilité commence par une prise de conscience individuelle, cela ne doit pas occulter l'intelligence collective, garante de la vitalité de l'entreprise. En effet, de l'union d'un groupe peuvent émerger des facultés que les individus seuls ne possèdent pas et cela peut se révéler indispensable pour la pérennité de l'activité, surtout dans un environnement complexe où un modèle classique de leadership ne suffit plus. En outre, l'intelligence collective est source de motivation des salariés puisqu'elle recourt à leur autonomie et à leur créativité.

### Préserver la liberté des équipes

Enfin, pas d'entreprise vivante sans davantage de liberté. Pour faire avancer les équipes dans la même direction, le respect de standards est essentiel mais insuffisant. L'audace et la créativité – qui peuvent prendre la forme d'un désordre volontaire et constructif – sont à considérer d'autant plus attentivement que, pour pallier l'incertitude et la complexité du marché, nombre de dirigeants ont tendance à privilégier une surabondance de processus ou la mise en place d'outils de contrôle grâce aux nouvelles technologies. Tout cela peut refroidir l'organisation, la rendre impersonnelle et figée, là où il faudrait au contraire libérer l'initiative et ragaillardir les équipes.

Ce cheminement théorique et ces convictions, nous les traduisons à travers un modèle conçu et outillé par Kea & Partners à destination des dirigeants : **l'Entreprise Alert**, que nous développons dans l'article page 16.

### HOUSTON, WE'VE HAD A PROBLEM

Trois conditions ont permis à la NASA de faire preuve d'intelligence collective et de sauver l'équipage d'Apollo 13, en avril 1970.

Cet exemple devrait inspirer le management en situation complexe :

D'abord, l'information circulait efficacement entre les équipes. Par exemple, lorsque les dysfonctionnements du module spatial ont été détectés, ils ont été immédiatement communiqués aux directeurs de la mission, ce qui leur a permis de saisir rapidement la gravité de la situation. Réciproquement, le changement de mission décidé par le directeur de la NASA a été clairement transmis à chacun : dorénavant, il n'était plus question d'aller sur la Lune, mais de sauver l'équipage, toutes les interactions entre les collaborateurs de la NASA devaient s'effectuer dans cette seule perspective. Enfin, face à un événement totalement inédit, la créativité et l'improvisation des salariés ont été encouragées. C'est ainsi qu'une petite équipe d'ingénieurs aux expertises différentes a été montée d'urgence. Ensemble, ils ont mis au point une solution technique originale pour remédier au manque d'oxygène des astronautes et leur permettre d'amerrir.

"Ce sera la marque des leaders de demain de faire grandir humainement les collaborateurs et de libérer tout le potentiel du collectif."

*Jean Staune, philosophe et essayiste*

# Les clés du succès dans un monde



*Philosophe des sciences et essayiste, Jean Staune est diplômé en paléontologie, mathématiques, gestion, sciences politiques et économiques.*

*Ancien collaborateur scientifique de l'École Polytechnique de Lausanne, aujourd'hui chargé de cours à HEC, il est consultant en management auprès des entreprises. Il est également secrétaire général de l'Université Interdisciplinaire de Paris.*

*Il a écrit des ouvrages fondamentaux sur les implications philosophiques de la science, notamment "Notre existence a-t-elle un sens ?" (Presses de la Renaissance). Son dernier ouvrage "Les Clés du Futur" (Plon) appréhende l'extraordinaire mutation que connaît notre époque. Il analyse les cinq révolutions – scientifique, technologique, managériale, économique, sociétale – simultanément à l'œuvre qui vont profondément impacter notre façon de produire, de consommer et de vivre, bouleversant ainsi tous nos repères traditionnels.*

*Jean Staune contribue aussi au développement de programmes de recherche dans plus d'une vingtaine d'universités et collabore régulièrement avec Kea.*

# ès VUCA



L'article précédent insiste avec raison sur le fait que notre monde est devenu beaucoup plus volatil, incertain, complexe et ambigu (VUCA<sup>8</sup>). Les auteurs en tirent très justement un certain nombre de conclusions selon lesquelles nous devons être alertes, agiles, autonomes et bien d'autres choses encore.

Mais pourquoi le monde est-il ainsi devenu beaucoup plus VUCA ? Le prix Nobel de chimie, Ilya Prigogine, me l'avait expliqué il y a déjà près de vingt ans : plus il y a d'interactions dans un système, plus on s'éloigne du monde classique pour entrer dans un nouveau monde, où s'appliquent de nouveaux concepts. Or, chaque fois que vous postez quelque chose sur Facebook, que vous lisez un tweet, que vous envoyez ou recevez un e-mail, vous créez une interaction, au minimum entre vous et quelqu'un d'autre. Autant dire qu'avec les réseaux sociaux, les e-mails et les chaînes de télévision en temps réel, les interactions ont augmenté d'un facteur 100 en vingt ans à la surface de la planète. Cela nous a fait insidieusement changer de civilisation, sans que beaucoup de décideurs politiques et économiques ne s'en rendent compte. Comme l'auteur à succès Nassim Taleb l'explique dans son livre *Le*

*Cygne Noir*<sup>9</sup>, nous sommes passés du "Médiocristan" – un monde où aujourd'hui est à peu près comme hier et demain à peu près comme aujourd'hui – à "l'Extrémistan", un monde où se produisent des changements brutaux et des disruptions importantes. Sans que cela ne soit en rien péjoratif pour ces sociétés, j'ai l'habitude d'appeler le Médiocristan le "monde Boeing-Airbus". En effet, ces compagnies n'ont qu'un seul compétiteur, elles n'ont à choyer que les 200 clients susceptibles d'acheter un avion neuf et, de plus, ont des plans de charge assurés pour dix ans. Elles vivent donc dans un monde relativement stable et prévisible. Mais la plupart des entreprises vivent dans un monde totalement différent, un monde avec des milliers de concurrents, car leurs clients d'hier peuvent aujourd'hui acheter sur Alibaba, à des sociétés chinoises dont ils ignoraient même l'existence quelque temps auparavant, des produits et bientôt des services concurrents. Et elles-mêmes, grâce à internet, même si elles sont de taille moyenne, peuvent toucher des millions de clients potentiels.

8. Pour rappel, le "U" est pour "Uncertain" en anglais, alors qu'en français il faudrait dire VICA pour "Incertain".  
9. Les Belles Lettres, 2007.

### Quels sont les concepts à prendre en compte pour naviguer dans ce monde complexe ?

Ce sont ceux que Prigogine et d'autres spécialistes des théories du chaos et de la complexité ont développés :

> **L'effet papillon**, selon lequel, dans un grand système instable, de petites causes peuvent produire de grands effets. Ainsi, le suicide par le feu d'un pauvre marchand de légumes tunisien a provoqué les bouleversements intenses que l'on connaît, non seulement en Tunisie, mais aussi en Egypte, en Libye, au Yémen et en Syrie.

> **La bifurcation**. C'est une forme de disruption, une situation dans laquelle un processus qui fluctuait autour d'un état d'équilibre se déstabilise progressivement, puis explose, avant de se repositionner autour d'un autre état d'équilibre, sans avoir aucune chance de revenir à l'état antérieur. L'exemple le plus évident est celui de la chute du Mur de Berlin. Tout d'abord, 45 ans de stabilité pendant lesquels l'équilibre Est-Ouest a été respecté malgré toutes les crises (crise des fusées de Cuba, les guerres du Vietnam et d'Afghanistan), puis une déstabilisation progressive, des fluctuations devenant de plus en plus importantes avec l'élection de Jean-Paul II, la création de Solidarnosc par Lech Walesa et la Perestroïka de Mikhaïl Gorbatchev, puis subitement la rupture – la chute du Mur de Berlin le 9 novembre 1989 – et l'établissement d'un nouvel équilibre : un monde unipolaire dominé par les États-Unis, où, pendant près d'un quart de siècle, les américains ont pu faire ce qu'ils voulaient. Aujourd'hui, nous voyons bien que nous sommes de nouveau dans une période de pré-bifurcation qui va nous amener vers un autre état d'équilibre, tri- ou quadripolaire, on ne le sait pas encore, mais en tout cas clairement différent de ce monde unipolaire où nous avons vécu la toute-puissance américaine.

> **L'auto-organisation**. Prigogine avait particulièrement étudié le fonctionnement

des termites. Cela peut sembler étonnant pour un chimiste, mais en fait les termites sont un magnifique exemple d'auto-organisation, puisqu'elles construisent, sans aucun architecte, des structures particulièrement complexes et très performantes, capables de résister aux inondations et aux tremblements de terre<sup>10</sup>. Pour cela les termites suivent des règles très strictes : "si tu vois deux boulettes, tu poses une troisième boulette par-dessus" ou "si tu vois deux piliers de boulettes, tu mets un pont entre les deux".

> **Le cercle auto-catalytique**. Pour le dire plus simplement, c'est un serpent qui se mord la queue. C'est un concept essentiel dans une société complexe comme la nôtre. Dans le monde classique, les processus sont linéaires. On appuie sur un bouton A, cela déclenche B, puis C et la fusée décolle. Ici nous sommes face à des boucles de rétroaction : A agit sur B qui agit sur C qui agit sur D... qui agit sur A. Ainsi, A agit sur lui-même et il n'est plus possible de "mettre à plat" le fonctionnement de ce processus. Cela rend illisible toute une série de phénomènes qui se déroulent autour de nous.

> **La rétroaction** ou feedback est une sous-partie du cercle auto-catalytique. C'est une prophétie auto-réalisatrice : lorsque tout le monde dit que la Grèce va s'effondrer, on vend alors les obligations d'État de la Grèce, qui dès lors a du mal à se financer et commence à s'effondrer.

C'est la multiplication de ces phénomènes qui change radicalement la donne en rendant notre monde bien plus VUCA et surtout en provoquant cette formidable accélération que nous constatons tous. Comment s'orienter et, surtout, comment essayer de prévoir l'avenir dans ce monde de plus en plus incertain ? C'était déjà une gageure dans le monde d'avant, cela peut apparaître simplement impossible dès l'instant où nous sommes immergés dans l'Extrémistan. Mais si on ne peut rien dire de demain, comment agir ? L'action ne nécessite-t-elle pas une vision (au moins un peu) claire de l'avenir ?

10. Un centre commercial au Zimbabwe a même été construit sur le modèle d'une termitière, car il ne fait jamais plus de 30 degrés dans celle-ci même si la température extérieure dépasse les 40 degrés. Voir [https://en.wikipedia.org/wiki/Eastgate\\_Centre,\\_Harare](https://en.wikipedia.org/wiki/Eastgate_Centre,_Harare)

## Face à un monde VUCA, quatre attitudes à explorer :

### > S'infiltrer à la marge d'un domaine et le réinventer.

YouTube n'a pas été inventée par une chaîne de télévision, ni Skype par une compagnie de téléphonie, ni PayPal par les géants que sont Visa et Mastercard. On pourrait prolonger une telle liste presque à l'infini. Nous avons assisté à toute une série de disruptions au cours des 15 dernières années, effectuées par des acteurs complètement improbables pour les leaders des différents domaines concernés. Intervenant récemment auprès des dirigeants de l'OCP (Office Chérifien des Phosphates, numéro un mondial du secteur), je soulignais que ce qui les menaçait n'était pas le numéro deux mondial du secteur, mais un jeune inconnu travaillant actuellement dans une cave à Los Angeles qui inventerait un procédé permettant de remplacer le phosphate ! Oussama Amar a théorisé cela d'une façon plus provocante, avec le concept de Barbares<sup>11</sup>. Interrogé sur ce que fait son incubateur de start-up The Family, il répond tranquillement : "J'aide des start-up à attaquer toutes les entreprises qui disposent d'une rente de situation !". Les nouveaux Barbares ne cherchent donc pas à s'emparer de l'or en chevauchant dans les plaines, armés de casques et d'épées. Ils s'intéressent plutôt aux intermédiations non-justifiées et aux rentes de situation que représentent certains business ou services pour totalement les réinventer.

### > La pensée parallèle.

Il s'agit de transférer une pratique d'un domaine où elle a parfaitement réussi à un domaine où l'on n'a encore jamais eu l'idée de l'employer. L'article de Kea (page 18) mentionne le culot d'Elon Musk et sa prédiction, aujourd'hui réalisée, selon laquelle il allait disrupter le transport spatial. Il l'a fait en utilisant ce que personne n'imaginait pouvoir faire, des méthodes de start-up dans un domaine jusque-là réservé à de gros mastodontes comme la NASA ou Ariane Espace. Pour prendre un seul

exemple, les radios permettant de communiquer avec la terre depuis l'espace coûtent 25 000 \$ pièce, car elles doivent être "blindées" pour les protéger des radiations électromagnétiques susceptibles de les détruire. Elon Musk a demandé à ses ingénieurs de bricoler des radios à 5 \$ achetées dans le commerce. La NASA et tous ses concurrents se sont gaussés d'une telle démarche... qui a parfaitement réussi.

### > Être "contrariant".

Dans le sens du mot anglais "contrarian", c'est-à-dire faire l'inverse de ce que tout le monde fait.

Ici encore, Elon Musk est l'un de nos guides les plus sûrs. Dans toute l'industrie automobile, on produisait des "Smart électriques" car, faute d'autonomie, les premières voitures électriques ne pouvaient, semble-t-il, trouver une clientèle qu'en étant des voitures de ville. Lui a tout misé sur un Roadster... de luxe, utilisant une propriété que personne n'avait utilisée sur les voitures électriques, car il serait absurde de le faire sur une voiture de ville : la capacité d'accélération. Il se trouve que, grâce à l'absence de boîte de vitesses, les voitures électriques peuvent accélérer plus vite qu'une Formule 1. Le Roadster de Tesla pouvait donc laisser sur place les Ferrari et les Porsche, ce qui a été la base de son succès, les stars américaines se l'arrachant pour se donner une bonne conscience écologique. Il a ensuite commencé à descendre en gamme avec le modèle "S", en appliquant là aussi la démarche inverse de l'industrie. Vu le prix très important des batteries, celles-ci sont souvent louées (quand ce n'est pas la voiture électrique elle-même, à l'instar d'AutoLib) et la "recharge" est facturée au client, c'est-à-dire le plein d'électricité. Ce modèle a été développé entre autres par Renault en Israël, où la petite dimension du pays permettait, avec un nombre minimal de stations-service électriques, de proposer aux clients de remplacer en quelques secondes leur batterie vide par une batterie déjà chargée, moyennant finances bien entendu. Elon Musk, lui, installe partout des chargeurs

11. Voir The Family : les Barbares attaquent : <http://barbares.thefamily.co>

Tesla, y compris en Europe, qui fournissent *gratuitement* l'électricité à ses clients. En revanche, il vend "cher" la voiture et la batterie. L'avenir nous dira si ce modèle est durable avec des voitures à coût plus bas et vendues en nombre beaucoup plus important, ce qui va l'obliger à fournir toujours plus d'électricité gratuitement. Mais ce qui est déjà sûr, c'est que cette démarche "contrariante" lui a permis de mener une aventure industrielle des plus surprenantes, susceptible de révolutionner un domaine où la barrière d'entrée paraissait si haute, qu'il semblait impossible qu'un nouvel entrant puisse jouer un rôle mondial face à des géants comme General Motors, Volkswagen, Toyota ou Renault-Nissan.

> **La logique du "en même temps"**, si chère à notre Président Macron.

D'une certaine façon, cette logique rejoint le concept d'ambidextérité mentionné dans l'article de Kea (page 17). Il s'agit de concilier deux choses apparemment contradictoires. Le monde nouveau est rempli de concepts étranges de ce genre, tels que "glocal" (être à la fois global et local, se mondialiser tout en se recentrant sur certains enjeux locaux), "prosommateur" (être à la fois producteur et consommateur, que ce soit de biens grâce aux nouvelles imprimantes 3D ou d'énergie grâce aux Smart Grids et la mise à disposition des particuliers de sources d'énergie renouvelables toujours moins chères). Ou "coopétiteurs" (être à la fois des concurrents tout en étant capables de coopérer et de s'entraider sur certains points)...

Sans constituer aucunement une garantie dans un monde où, justement, plus rien ne peut être certain, l'utilisation d'une ou plusieurs de ces stratégies est l'un des meilleurs moyens pour espérer non seulement survivre mais vivre et se développer harmonieusement dans ce monde complexe<sup>12</sup>, mais ces moyens ne sont pas les seuls.



12. Il n'est pas surprenant de voir qu'Elon Musk, qui a employé trois de ces quatre stratégies, est aujourd'hui considéré comme l'un des Steve Jobs de demain. J'avais, à cause du raisonnement ici présenté, annoncé cela dès 2010.

## Quelle stratégie pour construire l'entreprise de demain ?

Il ne vous aura pas échappé que, dans la plupart des cas que je viens d'évoquer, il s'agit de stratégies bien plus faciles à mettre en place pour des entreprises nouvelles que pour des entreprises dominant un secteur. Néanmoins, comme le pense Kea, il n'y a pas de fatalité pour les leaders d'un secteur : ils peuvent s'adapter, à condition bien sûr qu'ils sachent être alertes et agiles.

Prenons le cas de Haier, leader mondial de l'électroménager. Cette entreprise chinoise a atteint cette position en jouant fort classiquement sur les avantages offerts par l'économie chinoise : grand marché intérieur, bas coûts de production, dans un domaine où les avancées technologiques sont rares. La question qui s'est posée ensuite à Haier était : comment innover pour conserver sa position de leader et éviter justement de se faire dépasser par des innovations venant des marges du domaine. Mais Haier a eu beau investir des milliards, produire des produits aussi originaux que le téléphone-stylo, rien de tout cela n'accrochait le marché. Haier a donc radicalement changé de stratégie en lançant un nouveau modèle de collaboration, créant jusqu'à 700 start-up, pour la plupart mises en place avec des personnes et des capitaux extérieurs. Pour autant, celles et ceux qui en interne souhaitaient tester des idées nouvelles ont pu aussi participer, mais en collaboration avec des personnes externes, pour éviter le risque d'un blocage mental lié au fait que, dans une grande entreprise, une certaine "consanguinité" amène ses membres à penser pareil.

Cette stratégie de mise en place de petites équipes, en partie internes et en partie externes, paraît cruciale pour de grandes entreprises. Je n'oublierai jamais la rencontre que j'ai organisée entre Lindsay Owen-Jones, PDG à l'époque de L'Oréal, et Ilya Prigogine. Celui-ci lui expliqua que s'il voulait augmenter de 5 à 10% l'efficacité des produits L'Oréal, il fallait

faire ce qu'il faisait, c'est-à-dire payer 2 000 chercheurs et, au bout d'un an, avoir la certitude d'une augmentation de 5% de cette efficacité. Mais s'il voulait obtenir + 90%, il fallait payer 4 ou 5 petites équipes de chercheurs à ne rien trouver pendant plusieurs années, parce que, statistiquement, l'une d'entre elles produirait une innovation permettant ce saut d'efficacité de + 90%. Bref, les méthodes qui permettent de gérer l'existant et de développer l'innovation sont totalement différentes. C'est bien là où une entreprise se doit d'être ambidextre. La cohabitation de deux systèmes au sein de la même entreprise peut paraître dangereuse. Pourtant, une entreprise chinoise comme Chang Hong l'a réussie. Devant un enjeu majeur, celui de concevoir un téléviseur enfin capable d'être suffisamment pratique pour remplacer un ordinateur par son ergonomie et son design (il existe de nombreux téléviseurs connectés à internet, mais bien incapables d'être aussi pratiques qu'un ordinateur), le chef du projet s'est vu donner l'autorisation de "débaucher" dans n'importe quel service de l'entreprise toute personne dont il avait besoin et cela sans l'autorisation du chef de service concerné. Ainsi, dans cette entreprise, des structures pyramidales classiques coexistent avec des structures transversales pourvues d'une grande autonomie.

Tout le monde a en mémoire la fameuse "erreur Kodak", consistant à avoir le brevet de l'appareil photo numérique... sans l'utiliser. Engoncé dans un modèle où la plus-value venait de la vente de pellicules photos, l'entreprise n'a pas voulu tuer la poule aux œufs d'or et a réalisé l'une des plus belles faillites du XX<sup>ème</sup> siècle. À l'inverse, la SNCF peut paraître comme une institution monolithique, souvent sur la sellette et peu créative. Et, pourtant, face au développement de l'autopartage et la libéralisation du transport par bus, la SNCF, au lieu de s'arc-bouter sur ses trains, comme cela aurait dû être le résultat de sa culture, a acheté à la fois des bus (Ouibus) et une compagnie de co-voiturage (Idvroom). Ce n'est pas tout à fait un hasard : il y a déjà un certain



nombre d'années, une cellule "innovation" a été mise en place par la SNCF, correspondant à une petite cellule autonome comme celles auxquelles je viens de faire allusion. C'est cette cellule qui a réussi, en à peine plus d'un an, à développer le fameux outil de scannage des codes-barres, outil très performant et simple d'utilisation que possèdent depuis déjà plusieurs années tous les contrôleurs, comme nous avons pu le constater en prenant le train.

Si les exemples de Haier, de Chang Hong et de la SNCF nous montrent qu'une culture d'innovation peut s'installer dans de grandes entreprises, il faudrait également ici étudier les échecs patents de grandes organisations qui sont incapables de développer ne serait-ce que les bases d'un comportement agile et qui foncent dans le mur, soit faute d'avoir compris leur situation, soit, et c'est peut-être encore pire, en étant parfaitement conscientes de celle-ci. Il y a huit ans j'annonçais<sup>13</sup> déjà la faillite de la filière nucléaire française, obsédée par des concepts dépassés de type "Big is Beautiful" qui ont amené aux désastres des EPR finlandais et français dont les problèmes ne sont toujours pas résolus au moment où j'écris, mais qui ont déjà coûté à Areva son démantèlement.

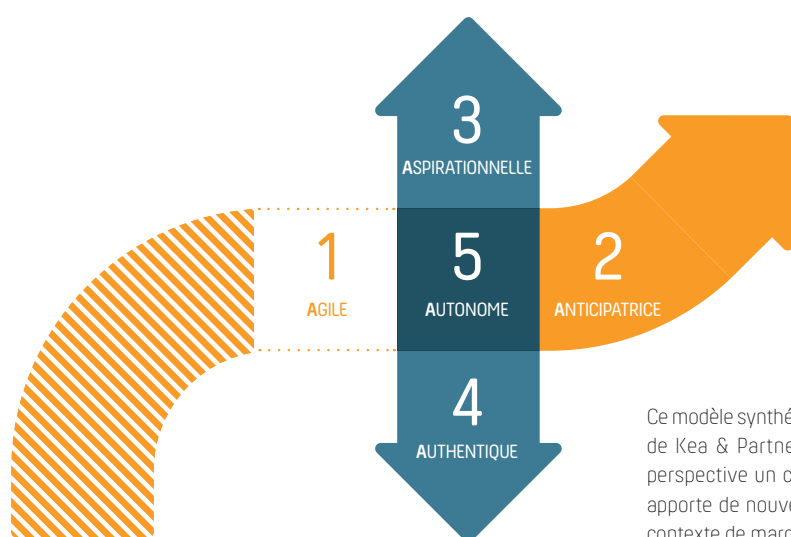
ITER sera la catastrophe suivante : les 20 milliards d'euros (somme minimale, l'addition, qui a déjà triplé, est loin d'être définitive) qui seront dépensés dans ce domaine le seront pour construire une machine qui, à la vitesse où progressent les énergies renouvelables, sera, elle aussi, totalement non-compétitive bien avant d'avoir commencé à fonctionner.

Nous voyons donc à quel point il est essentiel de savoir remettre en cause les acquis et les certitudes. Certes, comme le dit toujours très bien l'article précédent, il ne s'agit pas de tout transformer d'un jour à l'autre. L'entreprise doit être authentique, on ne peut pas transformer une entreprise contre ses valeurs d'origine. Mais ce qui menace aujourd'hui toutes

les entreprises, ce n'est pas seulement d'être figées dans leurs certitudes, c'est aussi de ne pas être capables de mettre en place, à l'intérieur de leur organisations classiques, ces petites structures souples, en grande partie indépendantes, qui seront capables de leur apporter les innovations de demain. Il faut ensuite, bien évidemment, être capable de mettre en place, de transformer en réalité concrète les différents projets, en y consacrant un minimum des moyens de l'entreprise. Plus que jamais, la stratégie consistant à surfer sur le Cygne Noir, qui fait écho à ce que Prigogine a enseigné devant moi chez L'Oréal, s'applique. Comme l'explique Nassim Taleb, et comme le savent bien les *business angels*, la meilleure façon de placer son argent n'est pas d'acheter des actions du CAC 40 ou du Dow Jones, mais de placer 90% de son argent dans un placement sûr (immobilier ou, pour l'instant, bons du trésor américains) et 10 fois 1% de ses capitaux dans 10 secteurs complètement différents : une petite start-up française ayant un brevet pour stocker de l'hydrogène, une nouvelle monnaie virtuelle, un nouveau réseau social américain, etc. Et 100% des bénéfices de votre portefeuille proviendront de 1% de celui-ci, tandis que 9% seront perdus et que 90% en constitueront une

base stable. Puisque l'on ne sait jamais d'où surgira la réussite, l'essentiel est donc bien de mettre ses œufs dans beaucoup de paniers et d'avoir beaucoup de cordes à son arc. C'est cet esprit-là qu'il faut avant tout encourager auprès des managers de demain pour qu'ils deviennent des leaders passionnés par la diversité et l'innovation, plutôt que des gestionnaires des réussites d'hier, comme c'est malheureusement le cas pour certains de nos grands ensembles français en déconfiture.





Ce modèle synthétise le travail de recherche et d'innovation de Kea & Partners depuis plusieurs années. Il met en perspective un certain nombre d'outils du cabinet et en apporte de nouveaux en vue d'adapter l'entreprise à son contexte de marché.

# Un modèle pour vivre : l'Entreprise Alert

L'Entreprise Alert selon Kea & Partners se veut une réponse systémique à la volatilité, l'incertitude, la complexité, l'ambiguïté et l'accélération du marché. Nourrie par des travaux académiques (voir encart), elle se conçoit selon deux axes et cinq composantes, à travailler concomitamment.

**L'axe horizontal symbolise la capacité de changer** : pour s'adapter aux évolutions, l'entreprise doit être **AGILE** (première composante), mais encore faut-il qu'elle sache détecter le besoin de bouger. C'est pourquoi elle doit être également **ANTICIPATRICE** (deuxième composante), apte à décrypter les tendances plutôt que de les subir.

**L'axe vertical symbolise la consistance de l'entreprise**, ce qui résiste au changement et lui apporte sa cohérence. Ainsi, pour savoir où elle va et garder le cap malgré les nombreux changements auxquels elle est soumise, l'entreprise alerte doit être **ASPIRATIONNELLE**

(troisième composante). Mais pour ne pas oublier qui elle est ni d'où elle vient, elle doit aussi être **AUTHENTIQUE** (quatrième composante), c'est-à-dire en accord avec elle-même.

Ces deux axes constituent bien un système car changer, s'adapter au marché, anticiper les mutations, tout cela est essentiel, mais le risque de se perdre est grand : **l'axe du mouvement est indissociable de l'axe de la stabilité**. En outre, à l'intersection, comme pierre angulaire du modèle, réside l'autonomie (cinquième composante). En effet, face à la complexité grandissante de l'activité, l'**AUTONOMIE** des collaborateurs n'est plus une option. Or celle-ci ne peut se développer sans la capacité de réagir à court-terme (axe horizontal) ni sans une conscience aigüe du dessein de l'entreprise et une adhésion à sa personnalité (axe vertical). De cette autonomie procédera alors la marche, la dynamique de l'entreprise, qui lui servira également de moteur pour s'envoler.

## ENTREPRISE ALERTE, UN MODÈLE FONDÉ SUR DES CONCEPTS ACADÉMIQUES

Notre modèle alerte s'appuie sur des concepts académiques qui répondent au besoin d'adaptation des organisations.



**LA MÉTHODE AGILE** naît au début des années 2000, dans le prolongement du concept *lean* théorisé par les chercheurs du MIT dans les années 1990. Elle trouve rapidement une déclinaison en entreprise grâce notamment au succès des start-up de la Silicon Valley qui s'en inspirent, que ce soit dans le cadre de projets informatiques, de problématiques IT, de management ou de marketing. Dans un monde qui évolue sans cesse et s'accélère, la méthode agile donne des clés pour gagner en réactivité, en vitesse, elle prône le réajustement, l'expérimentation à moindre coût fondée sur des hypothèses plutôt que des certitudes, et l'investissement progressif.

**LA RÉSILIENCE**, concept vulgarisé par les travaux de Gary Hamel, Gilles Teneau et Guy Koninckx, décrit des organisations capables de résister aux chocs ou de se reconstruire après un échec.

**LE CONCEPT ANTI-FRAGILE** a été créé par Nassim Nicholas Taleb dans "Le Cygne noir" et explicité dans son ouvrage "Antifragile : les bienfaits du désordre" paru en 2013. Il dépasse la résilience et la robustesse ; il correspond à une organisation capable non seulement d'absorber les chocs, mais de se renforcer grâce à eux.

**L'AMBIDEXTÉRITÉ** est issue des travaux de James G. March dans les années 1990 et repris dans les années 2000 par les chercheurs Gibson et Birkinshaw, Venkatraman, et Tushman et O'Reilly. Elle décrit une organisation capable d'assurer l'exploitation (l'activité quotidienne) et l'exploration (adaptation et innovation).



### STÉPHANIE NADJARIAN

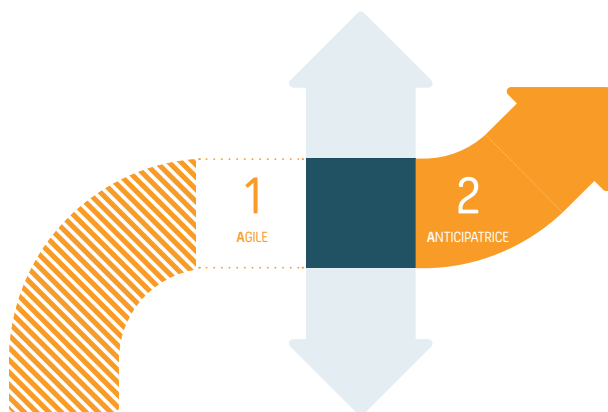
Senior Partner de Kea & Partners, en charge du développement et de l'innovation "Entreprise Alerte"

Diplômée de l'École Centrale Paris, Stéphanie a fait tout son parcours professionnel dans le conseil en stratégie et management. Après un début de carrière chez AT Kearney, elle rejoint Bossard et Gemini Consulting en 1996.

En 2001, elle a participé à la création de Kea & Partners. Depuis elle a mené d'importants programmes de transformation dans le secteur de l'industrie, du luxe et du retail.

Convaincue qu'une entreprise pour être performante doit faire évoluer concomitamment stratégie et culture, elle est très investie dans l'innovation du cabinet en matière de transformation des organisations, en particulier dans le développement du modèle de l'Entreprise Alerte qu'elle présente ici.

## L'ENTREPRISE EN MOUVEMENT



### A comme AGILE

L'agilité n'est plus une option ! En quelques années, elle est devenue la panacée des dirigeants pour faire face à l'incertitude et aux évolutions du marché. En témoignent l'engouement pour le mode agile et le développement d'une culture de l'agilité, véritable état d'esprit caractérisé par une ouverture au changement, très répandu dans les start-up américaines. De nombreux ouvrages et articles présentant les bénéfices de l'agilité, retenons ce point : elle n'est pas une pure improvisation, mais une émancipation contrôlée rendue possible en suivant trois étapes.

1. Une simplification et un allègement des processus existants, idée que défendent notamment les acteurs de la nouvelle économie, à l'instar de Jeff Bezos, le P.-D.G. d'Amazon, pour qui les processus trop détaillés peuvent paralyser l'activité et déresponsabiliser les salariés.<sup>14</sup>
2. Une rigueur de l'apprentissage et une répétition dans la durée permettant de maîtriser à la perfection les processus que l'on souhaite au contraire conserver.
3. Le développement de l'émancipation : c'est parce que les processus sont parfaitement connus qu'ils sont intégrés, automatisés et qu'il devient ensuite possible de s'en détacher pour suivre

ses intuitions.

Cette émancipation a été remarquablement illustrée par Laurent Bibard au Campus de l'Innovation Managériale, à travers l'exemple du film Sully. Comment Sully Sullenberg, pilote de l'US Airways, a-t-il réalisé l'impossible en réussissant un parfait amerrissage sur l'Hudson le 15 janvier 2009 ? Réponse : il a accepté le risque du crash, puis il s'est donné une obligation de moyens plutôt que de résultats ; enfin, il a oscillé en permanence entre une routine parfaitement maîtrisée, acquise au terme de 20 000 heures de vol, et un sens de l'intuition dans un contexte incertain.<sup>15</sup>

### A comme ANTICIPATRICE

Nous ne quittons pas le ciel puisque nous sommes au salon Satellite, à Washington. Un gaillard blond monte sur scène, en jean et tee-shirt, devant un parterre de gros bonnets du secteur spatial : "Salut à tous. Je suis le patron d'une nouvelle société. Je n'ai pas fait d'études d'astronautique, mais dans cinq ans, vous êtes morts." Les gros bonnets rient, quelques équipes de la NASA apprécient l'intermède. Mais ce jeune homme est déterminé. Son nom : Elon Musk. Son entreprise : SpaceX. Deux ans plus tard, son lanceur Falcon 1 atterrit avec succès et la NASA passe une commande au soi-disant novice pour un montant de 1,6 milliard de dollars.

La leçon de cette histoire, c'est qu'être agile ne suffit pas, encore faut-il savoir anticiper.

Retenons trois pistes pour nous y aider : d'abord, se nourrir des travaux de prospective. En élaborant des scénarios à long-terme, la prospective permet d'identifier et de s'approprier les tendances et ruptures potentielles.<sup>16</sup>

Mais préparer le futur, c'est aussi exploiter les données du passé pour éclairer les décisions. Pour cela, les managers peuvent compter sur les tableaux de bord, big data et smart data dont les progrès informatiques de ces dernières années ont encouragé l'essor.

14. Cf. Lettre aux actionnaires d'Amazon, Jeff Bezos, 2017.

15. Complexité et simplicité : conférence de Laurent Bibard (professeur de philosophie et de gestion à l'ESSEC, directeur de la chaire Edgar Morin de la complexité) au Campus de l'Innovation Managériale organisé par l'Institut de la Sociodynamique, novembre 2017.

16. Cf. "La stratégie réincarnée" – collection Quart d'Heure d'Avance – Kea & Partners, 2017 – ouvrage issu d'un cercle de réflexion organisé par Kea & Partners, qui a rassemblé une quinzaine de praticiens de l'entreprise, occupant ou ayant occupé des fonctions de direction de la stratégie.

Enfin, pour anticiper l'activité, l'organisation peut se connecter à son écosystème de parties prenantes et le dirigeant peut exploiter la sagesse des foules<sup>17</sup>: lorsqu'il n'y a pas de données utilisables, il s'agit d'organiser les informations qui circulent entre toutes les équipes, dans l'optique de capter les signaux faibles et de percevoir l'émergence de nouveaux phénomènes capables de modifier l'activité.

Ajoutons deux remarques. D'abord, il ne s'agit pas d'anticiper les tendances dans le seul but de s'y préparer. L'anticipation est aussi l'occasion d'être soi-même acteur d'un changement dont on pourrait tirer parti. Ensuite, l'anticipation n'est utile que si elle contribue à une meilleure prise de décision. A ce sujet, nous recommandons d'éviter deux tentations très répandues : celle de se limiter aux analyses sans jamais agir et celle, opposée, de prendre une décision et de s'y tenir coûte que coûte. Face à ces deux tentations, la boucle OODA (observer, s'orienter, décider, agir) à laquelle les pilotes de chasse sont surentraînés est un outil pratique pour s'adapter au changement de manière continue.

### A comme ASPIRATIONNELLE

Le danger quand on change en permanence, c'est de perdre le cap. Au besoin croissant d'être agile et en alerte s'ajoute donc celui de définir une direction inspirée et inspirante.

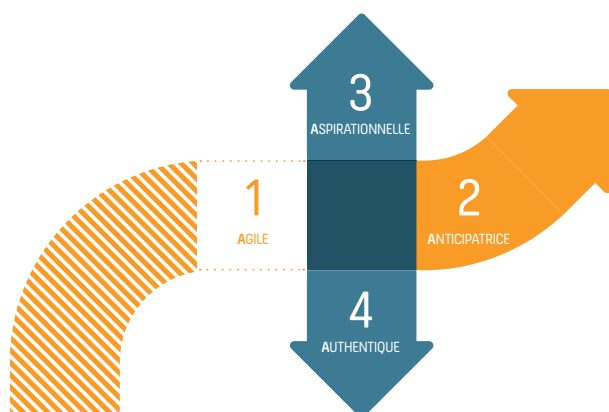
Pour cela, l'équipe dirigeante doit exprimer une vision responsable porteuse de sens, dans les trois acceptions de ce terme : il faut que la vision responsable ait du sens (c'est-à-dire une signification pertinente dans son contexte), donne le sens (c'est-à-dire une direction, un horizon lointain) et touche les sens (les émotions, les affects, les valeurs).

#### L'EXPRESSION DE LA VISION CHEZ MICHELIN

"Vivre ensemble l'aventure d'une meilleure mobilité en pratiquant les valeurs de respect, de performance, de responsabilité." Voilà un exemple de vision qui remplit les trois conditions indiquées plus haut :

- > Une vision qui a du sens puisqu'elle est adaptée aux besoins du marché.
- > Une vision qui donne un sens en cohérence avec l'histoire du groupe, acteur de la mobilité depuis plus de cent ans.
- > Une vision qui touche les sens en insistant sur les trois valeurs au cœur du modèle de management de Michelin.

## MOUVEMENT ET COHÉRENCE, EN MÊME TEMPS !



### A comme AUTHENTIQUE

Se transformer, c'est aussi renforcer sa personnalité. Pour ce faire, l'entreprise peut compter sur ses actifs immatériels<sup>18</sup>. Il s'agit de toutes les pépites de l'entreprise, invisibles à l'œil nu, qui ne sont pas prises en compte par le capital matériel et financier : actifs relationnels (puissance de la marque, réseaux de l'entreprise), actifs organisationnels (mode d'organisation, processus, structure des équipes), actifs humains (savoir-faire individuels et collectifs, valeurs qui donnent du lien à l'ensemble, personnalités marquantes, talents de l'entreprise). Tous ces actifs sont à mesurer au sein même de l'entreprise, dans le but d'identifier et de valoriser ceux qui font sa singularité.

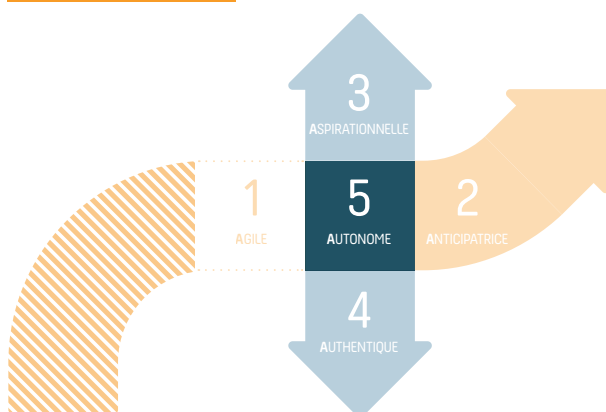
17. La sagesse des foules est un concept qui fait l'objet de nombreuses études et expérimentations. Pour aller plus loin, lire notamment "La sagesse des foules" - James Surowiecki et Joël de Rosnay - JC Lattès, 2008.

18. Cf. "The Kindled company" - La Revue de Kea n°18. Pour aller plus loin, lire également "Les immatériels actifs" - Hervé Baculard et Jérôme Julia - Cherche-Midi, 2011.

Du travail sur les actifs immatériels émerge l'authenticité de l'entreprise, c'est-à-dire sa faculté d'agir en accord avec elle-même.

Deux écueils sont toutefois à éviter. Le premier consiste à croire que la personnalité de l'entreprise est figée, que ces actifs sont à conserver tels quels alors qu'il s'agit de les entretenir, voire de les faire évoluer. Le deuxième écueil consiste à affirmer sa personnalité au point de se restreindre à un marché de niche et de perdre ainsi le marché de base.

## L'AUTONOMIE AU CENTRE DU MODÈLE



### A comme AUTONOME

Dans un monde complexe et imprévisible qui implique la contribution et la vigilance de chacun, l'autonomie des collaborateurs est clé. Il convient cependant de clarifier deux choses.

Premièrement, pour le salarié, être autonome ne signifie pas être indépendant. D'une part, l'activité est toujours menée dans un objectif poursuivi par l'ensemble de l'organisation. D'autre part, plus d'autonomie (*empowerment*) implique plus de responsabilité (*accountability*), ce que rappelle justement Jean-Dominique Senard, Président du groupe Michelin (cf. interview page 22).

Deuxièmement, cette fois pour le dirigeant : l'autonomie se traduit par un certain lâcher prise et cela peut être source d'anxiété. Pour y remédier, le dirigeant a tendance à mettre en place toutes sortes d'outils de mesure. Or il serait dommage de réduire l'action uniquement à l'aune de ces outils : il s'agit en effet non seulement de mesurer les résultats par rapport aux objectifs, mais aussi de mettre l'accent sur les moyens mis en œuvre par les collaborateurs, signes de leur motivation et de la dynamique de groupe qui s'opère sur le long terme<sup>19</sup>.

19. Cf. La Revue de Kea n°19 : L'entreprise alerte et démesurée.

## CONCLUSION

L'Homo Sapiens a dompté ses peurs, quitté sa grotte, cultivé les champs, bâti des palais. De la survie, il est passé à la vie.

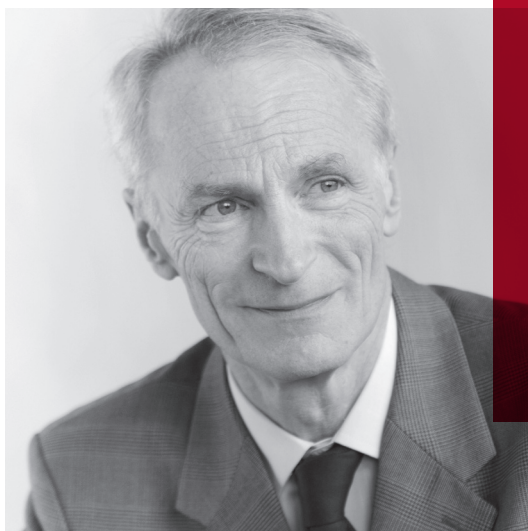
Votre entreprise est en train de connaître la même évolution. Si l'accélération et la complexité peuvent être sources d'anxiété, nous sommes convaincus que les entreprises traditionnelles ont de l'avenir. Mais pour évoluer dans ce nouveau monde, il est urgent d'apprendre à vos équipes à y faire face, à l'instar des managers d'Unilever à qui il est sans cesse répété que le monde est VUCA. Mieux : il s'agit désormais de composer avec ces nouvelles données du marché pour trouver les sources de la pérennité de votre entreprise.

Cela est possible si vous adoptez une vue systémique de votre entreprise : anticiper les mutations et vous y adapter ne sera tenable que si cela a du sens et est en cohérence avec son histoire. Une condition qui repose, in fine, sur l'autonomie de vos collaborateurs – qui sont à la fois source et finalité du mouvement – et de la verticalité de votre entreprise. C'est cette conscience des personnes composant votre organisation qui fonde la première étape pour devenir alerte.

Au fond, nous sommes à une époque charnière où la notion même d'entreprise est redéfinie. De société anonyme mue par le seul critère du profit, elle devient progressivement une **entreprise à mission**, un organisme vivant, complexe, dynamique, engagé vers une finalité et cultivant les tensions : désormais en effet, l'entreprise doit être capable de s'adapter au marché et en même temps d'anticiper les tendances ; capable de suivre les courants et en même temps d'imposer sa singularité ; capable de réagir aux stimuli extérieurs et en même temps de suivre sa propre voie ; d'être en accord avec son histoire et de se renouveler ; d'assurer son équilibre comptable et à la fois l'équilibre personnel de ses collaborateurs. Enfin, capable de fédérer les parties prenantes autour d'une volonté commune et de libérer leur autonomie.

Autant de défis que le modèle de l'Entreprise Alerte vous aide à relever !





### JEAN-DOMINIQUE SENARD

Diplômé d'HEC, Jean-Dominique Senard a débuté sa vie professionnelle dans des fonctions de contrôle de gestion et finance à la Compagnie Française des Pétroles (groupe Total) en 1979, puis en 1987 au sein du groupe Saint-Gobain.

En 1996, il rejoint Pechiney en qualité de directeur financier. De 2001 à 2003, il y assure la direction du secteur aluminium primaire avant de prendre les rênes de l'entreprise en 2003, en tant que PDG et membre du comité exécutif du groupe Alcan.

Début 2005, après avoir assuré l'intégration de Pechiney au sein du groupe, il quitte Alcan pour le poste de directeur financier de Michelin. En 2007, il est nommé co-gérant et, en 2012, Président du Groupe. Depuis, il axe sa politique de gouvernance autour du développement responsable et du dialogue social.

Le 9 mars 2018, il a remis un rapport, rédigé avec Nicole Notat, sur le rôle de l'entreprise dans la société française au ministre de l'Économie Bruno Le Maire.

# *La responsab en réponse à la*



**VOUS ÊTES EN TRAIN DE MENER UNE RÉVOLUTION DE GRANDE AMPLÉUR AU SEIN DU GROUPE MICHELIN. QUEL EN EST L'OBJECTIF ?**

**JDS :** Notre groupe est en effet marqué par une simplification profonde de son organisation, une transformation qu'il n'a pas connue depuis vingt-cinq ans. Cette transformation n'est pas une finalité en soi, mais la résultante à la fois d'un contexte et d'une action de fond, d'une philosophie générale. Le contexte, c'est l'accélération du temps et de l'action – soutenue par la révolution numérique – et la complexification du monde économique et géopolitique. Tout cela rend l'environnement incertain et nous contraint à l'agilité sur tous les plans. La philosophie générale, quant à elle, repose sur deux convictions fondamentales. D'un côté,

la conviction que le client, plus que jamais, doit être au cœur des préoccupations de l'entreprise. C'est peut-être une banalité de le rappeler, mais cela risque d'être négligé compte tenu de la complexité accrue de l'environnement. Et, de l'autre côté, la conviction que les salariés doivent être responsabilisés, mis en situation de l'être. Dans les deux cas, on touche du doigt l'élément central, à savoir l'être humain : on s'intéresse aux personnes que sont les clients et les gens qui travaillent pour Michelin, en veillant à la symétrie des attentions.

Comme vous le savez, c'est à partir de là que tous les travaux menés dans le groupe Michelin se sont articulés – depuis maintenant plusieurs mois – et ils nous ont conduits à la nouvelle organisation que Kea nous aide à faire vivre.

# *ilisation* *complexité*

*Interview de Jean-Dominique Senard  
Président du groupe Michelin*

*Propos recueillis par Stéphanie Nadjarian et Olivier Mouton,  
de Kea & Partners*

### D'OÙ VIENT CETTE VOLONTÉ DE RESPONSABILISER LES SALARIÉS ? EST-CE SEULEMENT UNE MANIÈRE DE RÉPONDRE À LA COMPLEXITÉ CROISSANTE DU MARCHÉ ?

JDS : C'est plus profond que cela, vous vous en doutez. Certes, un groupe mondial comme le nôtre, avec une telle complexité d'activité, ne peut plus fonctionner en mode centralisé ; il convient donc de s'assurer, notamment pour les aspects commerciaux, que tout le monde se sent directement concerné sur sa région et que la répartition des tâches est claire. Mais notre réflexion est plus poussée : il ne s'agit pas seulement de confier certaines activités à certaines personnes pour qu'elles soient capables de les traiter plus facilement ; nous recherchons une forme de vie plus élaborée pour l'entreprise et les personnes qui la composent. Nous touchons là au domaine singulier qu'est le bien-être au travail. Je crois que l'une des forces de Michelin est d'avoir compris assez tôt que la performance ne pouvait plus être simplement le fait de systèmes de production et de processus de travail extrêmement élaborés. Ce bien-être au travail, lorsqu'il est approfondi, conduit très naturellement à une plus grande responsabilisation. C'est de cette réflexion que Michelin est parti pour développer à travers le monde le principe d'organisation responsabilisante, la notion d'entreprise responsabilisée.

***Nous recherchons une forme de vie plus élaborée pour l'entreprise et les personnes qui la composent***

La responsabilisation est un levier puissant mais qui demande à être explicité. D'abord ce n'est pas forcément naturel, tout le monde n'est pas prêt à l'accepter ou à la mettre en œuvre. Il y a une transformation culturelle à opérer. Ensuite, il ne s'agit pas d'autogestion, parce qu'il n'est pas question ici de confier la marche de l'entreprise sans aucune espèce de directives. Il s'agit de travailler dans un cadre donné, un cadre assez strict, celui de la stratégie du groupe. Dans ce cadre, qui doit être respecté et tenu dans la durée,



on confie de l'autonomie, une capacité d'agir aux équipes, pour qu'elles avancent en fonction de ce qu'elles savent être les priorités du moment et pour qu'elles puissent atteindre les objectifs fixés par le groupe. On leur fait donc confiance pour prendre des initiatives à leur niveau, en suivant un principe de subsidiarité. Dans le même temps, et c'est cela qui est très délicat dans la responsabilisation, on attend une réponse. D'ailleurs, si vous prenez l'étymologie du mot responsabilité, vous trouvez la même racine que pour le mot réponse. Cette réponse consiste à dire : je prends en compte l'autonomie qui m'est confiée et j'en rends compte.

Enfin, la responsabilisation s'aborde et se met en pratique par l'organisation : le bien-être au travail consiste à transformer la relation sociale dans l'entreprise, d'une forme classiquement assez hiérarchique vers un modèle d'accompagnement, d'encouragement, de développement des personnes. De nouveau, vous touchez du doigt l'essentiel, à savoir que la personne est effectivement l'élément central et qu'il ne s'agit pas seulement de responsabiliser un groupe dans un atelier de production dans une usine, mais bien de mettre en œuvre ces principes dans l'ensemble de la structure. Du coup, le management est fondamentalement modifié, il passe d'une mission de contrôle à une mission de développement des personnes et des talents et d'assistance à la résolution de problèmes. Cela modifie complètement la donne. Et cela fonctionne : les managers changent de mission et les managés, si je puis dire, au sens large, voient leurs perspectives s'ouvrir... Naturellement, tout cela ne se fait pas en une seconde. Vous êtes bien placés pour savoir tous les enjeux qui sous-tendent un changement de management. La responsabilisation, c'est facile à dire, extrêmement difficile à mettre en œuvre, avec des risques de dérapage, des risques d'incompréhension...

Mais à partir du moment où le processus de responsabilisation est enclenché, chacun découvre qu'il peut se libérer, que c'est possible, qu'il est accompagné. Et les résultats sont incroyables. Incroyables. Je n'aime pas trop ce mot, "libérer",

pourtant je suis absolument convaincu que c'est probablement cette libération des énergies qui va redonner une nouvelle vitalité aux entreprises françaises et contribue à la pérennité de l'activité industrielle dans les pays matures, à travers l'intelligence collective, la transparence, la confiance qu'elle provoque et la perception par chacun que la dimension humaine est totalement prise en compte. Pour moi, c'est le sens de l'histoire.

*Le management passe  
d'une mission de contrôle à une  
mission de développement des  
personnes et des talents*

**EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE, COMMENT CE PROCESSUS DE RESPONSABILISATION VIENT-IL BOUSCULER LES FONCTIONS DITES CENTRALES ?**

**JDS :** On le voit bien, les silos éclatent, les plateformes se créent et il y a maintenant une fusion de plus en plus forte entre les rôles supports et les rôles opérationnels. D'ailleurs, cela fait plusieurs années que cette distinction entre supports et opérationnels n'a plus aucun sens pour moi : chez Michelin, nous sommes tous au service de l'industrie, donc nous ne pouvons plus travailler séparément. Nous touchons là encore à une forme de responsabilisation : une direction d'usine ne peut plus travailler sans les équipes pour traiter les problèmes du terrain, de même qu'au niveau global de l'entreprise, si les fonctions supports ne sont pas associées aux responsables du business, ça ne marchera jamais.

Ce principe s'applique bien entendu à tous, y compris au sommet, et c'est pour cela que le comité exécutif du groupe – composé de personnes en charge de fonctions supports et de fonctions opérationnelles – est totalement maillé. La responsabilité de chacun est telle qu'à un moment donné, on ne sait plus très bien si l'équipe est là pour diriger un secteur donné ou pour traiter avec ses pairs l'ensemble des problèmes de Michelin. C'est ça, l'évolution.

**VOUS DITES QUE MICHELIN SAIT SE TRANSFORMER, BOUGER, S'ADAPTER AUX BESOINS DES CLIENTS ET AUX ASPIRATIONS DES SALARIÉS. MAIS, EN CONTREPARTIE, AVEZ-VOUS DES FONDAMENTAUX QUI NE CHANGENT PAS, DES INVARIANTS ?**

**JDS :** Absolument. Et d'ailleurs adaptation et respect des fondamentaux ne sont pas contradictoires, au contraire.

Par exemple, la culture change pour s'adapter aux circonstances mondiales : elle a évolué en permanence au cours des cent-vingt-cinq ans de l'histoire du groupe, elle évolue encore aujourd'hui et c'est une condition nécessaire de notre pérennité pour les cinquante prochaines années. Et peut-être que d'ici peu, le monde aura encore évolué et il faudra changer de nouveau. Tout cela n'est pas dramatique, c'est une tentative d'adaptation de la psychologie humaine aux circonstances mondiales. Pour autant, ce n'est pas non plus une petite affaire : des milliers de personnes se posent des questions, s'inquiètent parfois, voient leur quotidien bouleversé par ces transformations. Au fond, permettre à un groupe de continuer sa vie tout en transformant sa culture, c'est un sujet lourd pour le management.

La culture change, donc, et c'est nécessaire. En revanche, nous ne remettons jamais en question les valeurs de Michelin. Bien au contraire, nous sommes en train de trouver le moyen de les mettre en œuvre, de les incarner. Plutôt que les écrire sur les murs, nous nous efforçons de les vivre. Personne ne peut garantir que tout est parfait, mais le rôle du management, en particulier à son plus haut niveau, est de s'assurer qu'elles sont vécues, qu'elles se déclinent, qu'elles sont perçues. C'est pour moi un point d'attention majeur. C'est d'ailleurs pour cela que nous menons régulièrement des enquêtes de perception au niveau mondial. C'est plus ou moins pertinent mais, globalement, cela nous permet d'identifier des problèmes quand il y en a.

**MAIS QUELLES SONT CES VALEURS ET COMMENT S'INCARNENT-ELLES DANS L'ORGANISATION ?**

**JDS :** Chez Michelin, elles sont fondées essentiellement sur le respect. Vous connaissez les cinq respects de l'entreprise<sup>20</sup>. Celui des personnes est le plus important car c'est la seule vraie clé pour assurer un progrès. Je crois pouvoir affirmer que cette valeur n'est pas un vain mot chez Michelin. Nous faisons toujours attention aux gens, notamment quand ils rencontrent des difficultés personnelles ou professionnelles. Et, au fond, c'est grâce à cette attention constante que le groupe a toujours su traverser les périodes de turbulences.

Pour autant, il faut s'attacher à incarner cette valeur. J'ai d'ailleurs le sentiment, partagé par l'équipe de direction, que si nous ne la mettions pas concrètement en œuvre, nous irions vers un blocage et une véritable forme de rupture entre ce qui est dit et ce qui est réellement vécu. Selon moi, l'incarnation du respect de la personne humaine passe justement par la responsabilisation et la manière dont elle se traduit dans l'organisation du groupe et le modèle de management.

*L'incarnation du respect  
de la personne humaine passe  
par la responsabilisation*

20. Respect des clients, des personnes, des actionnaires, de l'environnement, des faits - <https://www.michelin.fr/lentreprise/michelin-monde>

Pour aller plus loin, on pourrait parler de capitalisme à dimension humaine chez Michelin. Dans ce sens, notre service du personnel – ce que d'autres appellent les ressources humaines – est très actif. Ce service a toujours joué un rôle particulier dans la vie de l'entreprise, à des degrés divers. Aujourd'hui, c'est même de lui qu'émane notre réflexion sur la personne humaine. Par exemple, nous avons un principe selon lequel chaque employé peut être accompagné par les équipes de service du personnel pour ne pas rester seul dans sa vie professionnelle au quotidien ou face à sa hiérarchie. Ce principe s'est traduit par la création de gestionnaires internationaux et de gestionnaires au niveau local. Pour l'employé, ils constituent un recours, ils apportent une dimension humaine naturelle et sont, en quelque sorte, les garants de la mise en œuvre effective des valeurs. J'ai souhaité conserver ce système, en le faisant évidemment un peu évoluer parce que le rôle du manager lui-même évoluait.

**DANS UN MONDE OÙ LES TRANSFORMATIONS NE TOUCHENT PAS SEULEMENT L'ENTREPRISE ELLE-MÊME MAIS L'ENSEMBLE DE SON ECOSYSTÈME, QUEL ESPACE DONNEZ-VOUS À LA RESPONSABILISATION ? LA REDUISEZ-VOUS AU PERIMÈTRE INTERNE DE MICHELIN ?**

**JDS :** Non, c'est un sujet complexe et beaucoup plus vaste, parce que chacun doit prendre ses responsabilités, non pas simplement à l'intérieur de l'entreprise, mais aussi à l'extérieur. Il y a plusieurs axes de réponse, mais je crois que l'ouverture, la confiance, voire la transparence, sont clés : en faisant découvrir Michelin au monde extérieur, nous-mêmes découvrons ce monde et essayons de nous y associer.

Nous avons tendance à parler assez ouvertement de ce que nous faisons avec nos fournisseurs et sous-traitants et à essayer de nous assurer que les grandes règles qui portent le fond de la raison

d'être du groupe sont partagées à leur niveau. Nous ne pouvons pas forcément l'exiger de nos clients, mais nous pouvons l'exiger de nos fournisseurs et sous-traitants, parce que nous considérons assez naturellement qu'ils font partie du cadre global de l'entreprise. Du coup, ça ne peut pas être simplement une relation commerciale. Il suffit de lire la charte de nos achats pour se rendre compte que la relation avec nos fournisseurs va bien au-delà d'une relation transactionnelle : nous nous assurons ainsi qu'ils sont attachés à un certain nombre de principes et de valeurs.

L'ouverture s'applique aussi dans l'écosystème extérieur, c'est-à-dire dans la sphère sociale et politique. Sur ce sujet, Michelin a beaucoup évolué. Parfois, ce sont des points d'application extrêmement concrets, comme l'ouverture à des visiteurs de notre centre de R&D à Ladoux ou de notre siège des Carmes à Clermont-Ferrand. Des choses toutes simples, toutes bêtes, mais qui sont des symboles très forts. Vous nous voyez aussi régulièrement parler de l'importance des partenariats public-privé. Je pense que ces deux mondes ne peuvent pas vivre séparément, c'est un même écosystème. De nombreux États dans le monde donnent des exemples de développement que nous pouvons suivre, pour le bien de tous.



*Le monde du public et du privé ne peuvent pas vivre séparément, c'est un même écosystème.*



Concrètement, chez Michelin, la notion de relation partenariale avec les pouvoirs publics – qu'ils soient nationaux, régionaux ou locaux – s'est très clairement transformée ces dernières années et la relation avec les syndicats et les représentants du personnel a considérablement évolué vers davantage de transparence et de dialogue. De même, je demande expressément aux cadres et aux équipes de tous les pays de s'impliquer dans la vie extérieure, pas simplement la vie politique, mais la vie économique, sociale, associative, etc. J'en suis venu à l'idée de permettre aux salariés

ayant vocation de s'intéresser à la chose publique, de pouvoir le faire dans des conditions garanties par l'entreprise. Cela peut paraître totalement décalé par rapport à la responsabilisation dans un atelier, mais pour moi c'est la même chose. J'applique bien entendu ce principe à moi-même puisque je m'assure d'être en liaison avec les pouvoirs publics dans les pays où nous sommes implantés. En France, par exemple, je suis coprésident du comité de développement de la région Auvergne-Rhône-Alpes. Ce type d'engagement est une contrainte supplémentaire dans mon agenda, mais cela participe à une vision d'ensemble et constitue le moyen d'intégrer la vie de l'entreprise dans un écosystème plus large. En général, c'est aussi la meilleure façon de faire rayonner le groupe et ses valeurs.

“ *Avec une responsabilisation vécue au sens large, l'entreprise s'ouvre, elle respire, elle est transparente* ”

Au fond, avec une responsabilisation vécue au sens large, l'entreprise s'ouvre, elle respire, elle est transparente. Ceux qui vivent à l'intérieur comprennent qu'ils font partie de la vie économique, qu'ils ne sont pas simplement limités à un rôle Michelin. Évidemment, ces paris-là ne sont jamais gagnés d'avance mais c'est la direction à prendre parce que c'est celle qui donne de l'inspiration. On en revient donc toujours au même point : dans tous les sujets que nous avons abordés depuis le début de cet entretien, la responsabilisation est la clé.



# *Pensez l'entr comme une p*

*Interview d'Alain Dinin*

*Président-Directeur général de Nexity*

*Propos recueillis par Arnaud Gangloff et Olivier Mouton,  
de Kea & Partners*



## **ALAIN DININ**

Alain Dinin est diplômé de l'École supérieure de commerce (ESC) de Lille. Il a fait toute sa carrière dans le secteur de la promotion immobilière.

Entre 1978 et 1995, il a été Directeur général de George V (anciennement Fériel), puis de 1996 à 2000, Directeur général de la CGIS (Compagnie Générale d'Immobilier et de Services).

En 2000, lors du LBO sur Nexity, il en devient le Vice-Président puis Président du Directoire en 2003 et Président-Directeur Général en 2004.

# eprise ersonne



**EN QUELQUES ANNÉES, MALGRÉ L'INCERTITUDE ET LA VOLATILITÉ DU SECTEUR, NEXITY EST DEVENU RÉFÉRENT DU MARCHÉ ET LEADER DE LA PROMOTION IMMOBILIÈRE. QUELLE ANALYSE FAITES-VOUS DE CE SUCCÈS ?**

**AD :** Certes, le monde est incertain, mais il ne faut pas y répondre de manière floue. L'entreprise doit trouver sa raison d'être, savoir la formuler et s'y tenir. Je parle de formulation parce que je crois à la parole, au sens des mots. En l'occurrence, Nexity n'est pas "un leader de l'Immobilier en France", mais "une plateforme de services qui prend soin de ses clients dans leur habitat". C'est cette raison d'être qui est à l'origine de notre action. Par conséquent, nous avons changé la matrice de décision : plutôt que le métier, c'est le client d'abord qui tire l'activité, le client au sens large, qu'il soit un particulier, une entreprise, une collectivité ou un collaborateur.

À partir de ces deux fondamentaux de Nexity que sont sa raison d'être et son utilité, nous avons su déployer une stratégie claire : nous ne pouvons exister dans la durée que si nous sommes utiles au monde dans lequel nous intervenons. À partir de là, il s'agit de s'adapter en fonction des rencontres et des circonstances. J'ai toujours eu la conviction que l'incertitude n'est pas un problème, au contraire, elle ouvre un champ d'opportunités, de bifurcations. Il faut se souvenir des épopées du Far West : au moment de la ruée vers l'or, plusieurs milliers de caravanes sont parties à l'ouest. Aucun des migrants ne savait vraiment ce qu'il allait trouver. Les uns ont dévié en chemin, les autres sont arrivés à destination et, parmi ceux-là, certains se sont lancés dans l'étain, l'agriculture, le pétrole et d'autres, effectivement, dans l'or. Chez Nexity, suivre une stratégie en saisissant les opportunités qui se présentent, cela passe notamment par le

décryptage des signaux faibles. Par exemple, forts d'un million de clients, nous sommes capables d'analyser une multitude d'informations : qui est content, qui ne l'est pas et pourquoi. Et, de mon côté, je rencontre chaque jour une dizaine de personnes pour capter des bribes d'informations et cerner les tendances à l'œuvre.

### EN QUOI CETTE RAISON D'ÊTRE ET CETTE UTILITÉ VOUS AIDENT À CONSTRUIRE UNE VISION COHÉRENTE DE NEXITY ?

AD : Aujourd'hui, il y a deux manières de considérer une entreprise. La première consiste à la voir comme un ensemble à découper en petites tranches. La question est alors : comment maximiser la performance de chaque tranche, indépendamment les unes des autres ? Dans cette vision, si une tranche n'est pas rentable ou ne rentre pas dans le *core business*, vous vous en séparez. Et si une tranche extérieure affiche une belle performance, vous l'achetez. J'ai plusieurs exemples en tête d'entreprises qui fonctionnent ainsi... D'une certaine manière, des leaders comme Nexity, Elior, Vinci, Foncia, Dalhia, Générale de Santé sont tous nés en se séparant de Vivendi, un groupe qui partageait ce type de vision.


Mais la course à la croissance pour la croissance a ses limites. Est-ce que Nexity se résume à toutes les croissances externes effectuées depuis sa création en 2000 ? Est-ce que Nexity se réduit aux reventes, aux échecs, à l'actionnariat, à l'augmentation du dividende, au *cash-flow*, à la croissance, au résultat ? Non, et j'en viens au deuxième type de vision possible, celle que j'ai adoptée : considérer l'entreprise comme une personne. Ainsi, je ne me préoccupe plus de savoir si telle tranche est plus profitable que telle autre puisque l'objectif n'est plus de détacher les pièces, mais de "faire corps", de donner du sens à l'ensemble, puis de trouver les équilibres adéquats qui combinent croissance et utilité.

### VOUS COMPAREZ L'ENTREPRISE À UNE PERSONNE, POUVEZ-VOUS DÉVELOPPER CETTE IDÉE ?

AD : Pour tout vous dire, l'idée a émergé très clairement, et de manière inattendue, alors que je relisais *Le Magicien d'Oz* en famille. Pour moi, c'est une métaphore de la vie de l'entreprise. Au début, la jeune fille est prise dans un ouragan, un tourbillon qui lui fait perdre ses repères et l'entraîne dans un nouveau monde, inconnu, incertain. Ça, c'est le contexte dans lequel l'entreprise évolue. Ensuite, la jeune fille fait la rencontre de trois personnages. Le premier est un épouvantail qui cherche un cerveau. Ce cerveau sera finalement fait de brins de paille, autrement dit de frictions. Vous voyez où je veux en venir : dans l'entreprise il n'y a pas qu'un cerveau mais plusieurs et c'est la friction, le désaccord, la contradiction qui, bien exprimés, vont nous permettre d'avancer.

*Nexity repose sur le cerveau, le courage et le cœur de chacun. Tous trois sont rattachés à la raison d'être.*

Deuxième personnage : le lion. Lui regrette de manquer de courage. Or, le courage est une qualité majeure en entreprise, en particulier dans un monde changeant. Nous avons besoin de gens courageux, prêts à remettre en cause le modèle existant, prêts à se remettre en cause aussi, y compris dans le succès. De même, nous avons besoin de courage à l'échelle de l'entreprise, en s'autorisant des tests, une marge d'erreur, etc. Chez Nexity, nous n'hésitons pas à lancer des start-up, même si elles sont a priori éloignées de notre cœur de métier. Actuellement, nous avons une quinzaine de projets d'innovation, certains sont assez ludiques ou faciles à comprendre, comme ce projet de soutien aux aidants professionnels, d'autres sont moins glamour mais tout aussi importants, comme ces algorithmes sur lesquels nous travaillons pour déterminer à quel moment dans la journée nous avons le plus de chances de joindre nos clients – et gagner ainsi du temps de communication.



Parmi tous ces projets, nous nous autorisons un taux d'échec de 70% et une durée de vie maximale de deux ans avant de les arrêter.

Je reviens à l'histoire du magicien d'Oz. Après l'épouvantail qui voudrait avoir un cerveau et le lion qui voudrait avoir du courage, la jeune fille tombe sur un personnage en fer blanc. Vous vous en souvenez ? Lui voudrait avoir un cœur. En fait, le cœur, c'est ce qui dépasse la performance financière immédiate et c'est essentiel pour embarquer les équipes. Se raccrocher à la réalité bien concrète de nos clients, se rappeler que nous avons été les premiers à considérer le logement des primo-accédants, essayer de trouver des solutions, demain, pour les sans-abris et les mal-logés... tout cela suscite l'engagement et renforce notre raison d'être en l'inscrivant dans une perspective sociale plus large que l'entreprise elle-même. Tout est lié. En résumé, Nexity repose donc sur le cerveau de chacun, le courage et le cœur. Tous trois sont rattachés à la raison d'être – à savoir être utile aux personnes dans leur habitat –, laquelle se décline à travers une stratégie réaliste, pragmatique, pouvant s'adapter au contexte et saisir les opportunités.

#### **CONCRÈTEMENT, COMMENT AVEZ-VOUS TRADUIT CETTE VISION DANS LA GOUVERNANCE ET LES MODES DE MANAGEMENT ?**

**AD :** Outre les nombreuses formations proposées aux managers, nous avons démocratisé le mode projet à tous les niveaux. C'est-à-dire que nous avons d'une part cassé les codes et les silos pour encourager le travail en réseau – en distinguant bien les titres des missions – et, d'autre part, décuplé la mobilité de nos managers. À ce propos, nous les accompagnons quand ils ont une idée, quand ils veulent monter leur start-up, suspendre leur contrat de travail, se remettre en activité, changer leur mode de rémunération, revenir dans le dispositif si ça ne fonctionne pas, etc. Cela concerne déjà de nombreux managers. J'ajoute enfin que, dans un groupe où nous avons

plus de cent soixante métiers – à peu près une quarantaine rien que pour la relation client ! – le dirigeant seul ne peut pas avoir la vue sur tout. Je compte donc sur la responsabilisation de chacun pour permettre au groupe d'avancer.

En ce qui concerne la gouvernance, j'ai changé le Comité Exécutif. Encore une fois, l'idée d'origine était d'être moins centré sur le métier et davantage sur notre utilité, laquelle passe notamment par une relation individualisée avec nos clients dans toutes les problématiques qui sont les nôtres. Or, il y a à peine trois ans, mon Comité Exécutif avait en moyenne quinze ans d'ancienneté et était centré sur l'expertise métier... Aujourd'hui, j'ai autour de moi quatre personnes au Comité Exécutif, qui ont en moyenne quatre ans et demi d'ancienneté. Un choix qui repose sur l'agilité, plus que l'expertise sur tel ou tel métier, et sur la capacité à comprendre les phénomènes de société, les transformations qui sont à l'œuvre ainsi que l'évolution de la ville et, au fond, c'est d'abord cela qui compte. Je vous donne un exemple : Century 21 est construit sur un modèle ancien. Aujourd'hui, tout le monde vous dirait : à quoi servent les agences immobilières, les réseaux physiques ? En réalité, Century 21 est notre réseau le plus performant en parts de marché, il affiche des résultats en progression, un niveau de marge en phase avec les sociétés de service de cette nature et il vient d'être élu par Les Echos comme le numéro un de la relation client pour la deuxième année consécutive. Pourquoi ? Parce que le dirigeant de Century 21 a très bien compris l'importance de construire une vraie relation client individualisée, en s'adaptant à l'évolution de la demande et de la technologie.

#### **AVEZ-VOUS RENCONTRÉ DES DIFFICULTÉS POUR SUSCITER L'ADHÉSION DE TOUS À LA TRANSFORMATION DE NEXITY ?**

**AD :** Le vieux monde n'arrive pas à mourir et le nouveau a du mal à éclore. Autrement dit, le monde change, il a même déjà changé, mais nous n'avons pas encore compris tout ce que cela implique. Alors

comment embarquer les équipes vers l'inconnu ? C'est une vaste question. Paradoxalement, la première difficulté tient à notre succès. Quand nous avons fondé Nexity, avec Stéphane Richard, l'entreprise pesait 200 millions d'euros de chiffre d'affaires. En 2017, nous avons atteint 3,5 milliards. Bien sûr, nous pouvons être fiers d'être loin devant le premier opérateur de promotion de demeures résidentielles et d'avoir les plus beaux taux de marge du secteur. Mais comment faire bouger les lignes lorsque tout va bien ? Comment continuer à se transformer et à préparer l'avenir alors que nous avons des résultats historiques et des perspectives très positives pour les trois ou quatre prochaines années ? C'est un peu comme si nous avions un moteur à essence très performant et que je disais à mes équipes : maintenant, il faut passer au moteur à pile. Ce n'est pas intuitif. Pourtant, il est absolument essentiel d'anticiper la suite dès à présent pour éviter d'être dépassé d'ici quelques années.

*Mais comment faire bouger les lignes lorsque tout va bien ?*

Le second point sensible, je le rencontre avec le management intermédiaire. Nous avons mis en place des outils qui permettent aux collaborateurs de gagner en mobilité et en autonomie. Par exemple, nous proposons à tous nos managers d'être en télétravail un jour par semaine et d'avoir recours à Skype si besoin. De même, nous nous sommes équipés du module Voutch, qui permet de cadrer les réunions, de rappeler l'objectif, l'ordre du jour, les personnes censées être présentes, etc. Dans ce contexte, les managers voient leur utilité réduite et certains se sentent un peu perdus. En réalité, leur utilité n'a pas disparu, elle a seulement changé de nature : à leur rôle de contrôleur s'est substitué un rôle d'accompagnateur. L'enjeu pour moi est alors de s'assurer qu'ils comprennent cette évolution et la transformation qui est en cours et qu'ils y adhèrent. Une fois cela fait, une autre difficulté apparaît : il leur incombe de lancer le mouvement au sein de leurs équipes. Or, cela n'est

possible que si leurs actes sont en cohérence, s'ils montrent l'exemple. Et l'exemplarité, comme vous le savez, est un sujet extrêmement difficile, parce que cela ne laisse pas la place ni aux interprétations ni à l'erreur...

**AU FOND, LE SUCCÈS DE NEXITY SEMBLE REPOSER SUR LA PRISE EN COMPTE D'UN POTENTIEL DE SITUATION ET SUR UNE STRATÉGIE QUE L'ON POURRAIT QUALIFIER D'OPPORTUNISME ÉCLAIRÉ ?<sup>21</sup>**

AD : Ce que vous dites me fait penser à un événement de ma vie, une rencontre qui a énormément compté pour moi, il y a trente-sept ans. Alors que je m'ennuyais à Roubaix, j'étais allé assister à une conférence sur le jeu de go donnée par un certain Jean-Christian Fauvet<sup>22</sup>. Cet événement a transformé ma manière d'envisager le monde et la stratégie d'entreprise. Depuis, en effet, je ne travaille que sur les périphéries, sur les "potentiels de situation" comme vous le dites, là où les autres ne sont pas encore allés. Je crois que cela explique en grande partie le succès de Nexity. Ainsi, en 1996, j'ai déclaré à mes équipes : "la seule chose qui nous intéresse désormais, c'est de loger des personnes qui n'ont pas beaucoup de revenus, nous allons donc tout miser sur le primo-accédant." À cette époque, tous les acteurs du marché me sont tombés dessus, ils me prenaient pour un fou et étaient convaincus que la seule manière de gagner de l'argent était de se rapprocher de clients qui en avaient... Or, à l'heure actuelle, tout le monde est sur le marché des primo-accédants. De la même manière, aujourd'hui, nous sommes les premiers à explorer les zones ANRU. Tel que je le perçois, il s'agit là encore d'une stratégie de go...

21. Ces deux concepts ont été développés par François Jullien, sinologue, philosophe et helléniste. François Jullien accompagne Kea & Partners dans sa réflexion sur la transformation d'entreprise (voir les numéros 12, 14 et 19 de La Revue de Kea & Partners). En mars 2018, une rétrospective lui a été consacrée dans les Cahiers de l'Herne, à l'instar d'autres penseurs majeurs de notre époque, comme Edgar Morin.

22. Jean-Christian Fauvet a travaillé en collaboration avec Kea jusqu'à son décès, en 2010. Pour en savoir plus, lire notamment "Le manager joueur de go", de Marc Smia et Jean-Christian Fauvet (paru aux Éditions d'Organisation en 2007).

## *Interview de Stéphane Dedeyan*

*Propos recueillis par Hervé Lefèvre, Senior Vice President,  
et Yves Pizay, Senior Partner, de Kea & Partners*

# *Susciter l'urgence malgré l'apparent*



L'ASSURANCE EST UN SECTEUR HISTORIQUEMENT STABLE. POURQUOI EST-IL NÉCESSAIRE QU'IL SE TRANSFORME AUJOURD'HUI ET EN QUOI EST-IL URGENT DE LE FAIRE ?

**SD :** Effectivement, l'assurance est un secteur réputé stable, sans doute parce que c'est un métier caractérisé par le temps long. Accepter une assurance emprunteur, par exemple, c'est gérer un risque sur cinq à vingt ans ; et on parle de trente, voire quarante ans pour une assurance retraite.

Mais ces dernières années, le secteur a connu trois grands événements concomitants, certains prévus, d'autres non, qui bouleversent l'exercice du métier.



### STÉPHANE DEDEYAN

Diplômé d'HEC, de l'Institut des Actuaire Français et du cycle AVIRA de l'INSEAD, Stéphane Dedejan a débuté sa carrière comme consultant chez Eurosept puis AT Kearney. Il a poursuivi dans le secteur des Assurances, d'abord chez Athéna Assurances en 1996, puis à partir de 1999 au sein de Generali.

Après avoir occupé différentes positions, il prend la direction générale de Generali Patrimoine en 2006 et entre au Comex de Generali France. Il élargit progressivement ses responsabilités pour assurer, de janvier 2014 à décembre 2017, la fonction de Directeur général délégué de Generali France, en charge des activités d'assurance.

De juin 2011 à décembre 2017, il a été également Président de la Commission Assurances de Personnes de la Fédération Française de l'Assurance. Il est aujourd'hui Directeur général délégué du groupe VYV, premier acteur de l'assurance santé en France.

# de changer e stabilité

Le premier a été la conjonction de la mise en place de Solvabilité 2, un changement réglementaire systémique pour les assureurs, et de la chute des taux longs. Réglementation et taux longs sont deux piliers de notre activité. Et ils ont été profondément modifiés par le législateur et la crise économique.

Deuxième phénomène que tous les secteurs subissent également de plein fouet, l'irruption de la data. Pour les assureurs, cet afflux nouveau de données est une opportunité mais aussi une menace. Qui pouvait imaginer il y a cinq ans que nous serions en mesure de suivre en temps réel la consommation d'eau, de gaz, d'électricité dans nos habitats, pour un coût modique et de manière simple ? Nous sommes aujourd'hui en mesure de

détecter en amont la moindre anomalie dans les habitats équipés. Les possibilités de révolutionner l'expérience client et nos métiers sont immenses. À terme, la data va révolutionner la science du risque et de sa prévention, notre cœur de métier. La data est aussi un objet complexe pour le dirigeant. Quelle technologie choisir dans un environnement qui mute presque tous les mois ? Quelle solution adopter alors que les usages clients ne sont pas matures ? Comment intégrer une telle innovation dans un modèle industriel comme le nôtre, à très forte culture ? Comment proposer rapidement de nouveaux produits d'assurance et à quel prix alors que la science du risque est, depuis sa création, fondée sur des historiques longs ? Sans oublier le potentiel changement de paradigme provoqué par

la data sur la mutualisation des risques, au cœur de nos rentabilités, et ses conséquences sociétales : aujourd'hui, la mutualisation nous permet, par exemple, d'assurer des dommages corporels lourds en Auto (plusieurs millions d'euros par sinistre) en collectant des primes individuelles à 450 € par véhicule. Si des acteurs sur-segmentent le marché grâce à la data, en prenant le parti de ne prendre que le "bon" risque, nos équilibres sociétaux en seront bouleversés. Nous perdrons alors notre raison d'être d'assureur.

Troisième et dernier phénomène, c'est ce que j'appelle le "new normal" de la relation client. Il est désormais possible de payer ses impôts à partir d'un flash code, de commander en un clic, de se faire livrer pratiquement à toute heure. Des acteurs comme Amazon ou AirBnB remboursent en cas d'incident sans exiger de justificatif. Ils font a priori confiance au consommateur. C'est un choc pour nous. Dans le même temps, le législateur ne fait que renforcer les exigences en termes de traçabilité et de justificatifs au nom du devoir de conseil. Il nous faut donc résoudre la quadrature du cercle : entretenir une relation client simple, sans couture, sans pénibilité ET répondre à des exigences de conformité rigides et contraignantes. Un paradoxe très fort pour nos collaborateurs, formés aux aspects juridiques et réglementaires. La menace est réelle : nous laissons vacante une position dans la relation client en ne répondant pas correctement aux attentes de nos clients. Cette position peut être prise par des acteurs autres que des assureurs. Nous avons déjà eu des alertes avec Google. Amazon a récemment annoncé ses intentions dans l'assurance santé.

Aujourd'hui, les assureurs qualifient tous leur environnement de VUCA, dans le sens que vous lui donnez dans ce numéro de La Revue. Tous ont des enjeux majeurs de transformation, d'une envergure jamais connue jusqu'à présent.

### **DANS CE CONTEXTE VUCA, QUELLE STRATÉGIE DE TRANSFORMATION DE GENERALI FRANCE AVEZ-VOUS ADOPTÉE, ALORS QUE LES COLLABORATEURS N'EN RESSENTAIENT PAS L'URGENCE ?**

**SD :** Il est vrai que le sentiment d'urgence était faible, voire inexistant. Cela s'explique par un trait culturel fort des assureurs. L'assurance est une activité de bilan, si bien que le résultat de l'année suivante est en grande partie déjà prévisible. Cela induit un rapport au temps qui est spécifique à cette profession. Les assureurs sont donc "structurellement" conservateurs.

Partant de là, nous avons envisagé deux approches : l'une par la périphérie, l'autre par le cœur.

La première consiste à rencontrer des start-up, des InsureTechs, y investir et se dire qu'elles seront intégrées plus tard à l'activité cœur. C'est une manière de faire, mais le risque est de ne toucher que la couche superficielle de l'organisation.

La deuxième, celle que nous avons privilégiée chez Generali France avec Éric Lombard, est d'embrasser pleinement les nouvelles conditions d'exercice de notre métier et de transformer simultanément les pratiques, la culture, les modes de fonctionnement internes, les organisations. Un travail gigantesque, mais en profondeur, qui garantit la pérennité de l'entreprise. Un changement sans retour en arrière possible. Nous avons choisi cette approche car Éric et moi étions convaincus de la mutation à venir de nos métiers. Par ailleurs, l'approche périphérique n'est de fait qu'une première étape : autant aller droit au but.

Une fois ce choix fait, nous nous sommes attelés à une première phase, celle de la réflexion stratégique. Nous avons décidé d'associer un très grand nombre de personnes : plus de 900 des 6 000 collaborateurs ont été progressivement impliqués, engagés, dans la démarche de réflexion. Mobiliser 900 personnes en quelques mois est une question de méthode. Il faut se structurer, être rigoureux sans être rigoriste. Une démarche exigeante pour tous. Concrètement, la réflexion stratégique a été menée par cercles concentriques :

le Comex, les 100 directeurs, les 600 managers et les collaborateurs. Avec à chaque fois le droit de challenger et le devoir de nourrir et d'approfondir les sujets, tout en gardant une cohérence d'ensemble. Cela impose à tous une grande capacité de remise en cause. Nous recherchions une implication de tous, impossible à générer si tout avait été écrit d'avance par le Comex. Ce fut une expérience personnelle majeure pour chacun d'entre nous.



*La réflexion stratégique a été menée par cercles concentriques : le Comex, les 100 directeurs, les 600 managers et les collaborateurs*



#### COMMENT S'EST DÉROULÉ LE PROCESSUS D'IMPLICATION DE CE GRAND NOMBRE DE PERSONNES ?

SD : Première étape : le *"Food for thought"*. Il nous fallait nous nourrir collectivement des tendances de fond, les appréhender, les comprendre. Tous ensemble. Nous avons multiplié les *learning expeditions*, les rencontres avec les start-up, avec des industries d'autres secteurs. Cette mise de fond a été notre matière première pour la réflexion qui s'annonçait. La diffusion, l'appropriation se sont réalisées au moyen des cercles concentriques. Ce fut une étape cruciale, dont les effets se sont fait sentir tout au long de la démarche et encore plusieurs années plus tard. Un investissement très rentable.

Nous avons, dans une deuxième étape, construit ensemble la Vision Generali à 10 ans. Une période de débats, de réflexions, de discussions passionnées, durant laquelle nous avons abordé des thèmes variés mais interdépendants : relation client, offre, distribution, politique de marque, politique de risque... Cette vision a été élaborée par les deux premiers cercles, le Comex et les directeurs. Il est nécessaire, logique, d'assumer le leadership de la vision à haut niveau. Dans les faits, la vision VO produite par le Comex a été challengée à raison et donc modifiée, à 30% par les directeurs.

Ce choix est un déséquilibre pour le dirigeant : il lui faut exprimer ses convictions tout en restant à l'écoute du terrain. Mais les bénéfices sont là-aussi réels : sur certains sujets, le Comex avait une distance trop importante avec la réalité complexe du terrain ; surtout, cela a permis d'enclencher sans bruit notre transformation. Je l'ai souvent constaté, les contributeurs ont d'eux-mêmes commencé immédiatement à intégrer des aspects de la Vision et à en tenir compte dans leur prise de décision au quotidien. Sans effort ni imposition de notre part.



*Il faut exprimer ses convictions tout en restant à l'écoute du terrain*



Cette vision exprimée et partagée, il nous a fallu la décliner opérationnellement. Pour cette troisième étape, neuf chantiers ont été lancés, dont quatre pour les segments de marché de Generali (Particuliers, Affluent, Pro/PE, Entreprises) et cinq transverses (connaissance client, plateforme d'offre, distribution, digital et approches affinitaires). Ce découpage a été l'objet d'un débat nourri : il générerait des recouvrements entre les chantiers marchés et transverses. Était-ce pertinent ? Et, si oui, comment les gérer ? Nous avons assumé ces *overlaps*. Ils ont constitué un ingrédient clé de notre processus de décision. Dans un contexte de forte incertitude, le classique ROI, en plus de ses limites structurelles, n'était plus un critère de choix pertinent. Nous avons considéré que si deux équipes de professionnels avaient la même idée, la même intuition, à partir de deux angles de vue différents, alors elle pouvait être incluse dans notre plan. Ce principe s'est révélé très efficace sur le long terme. Le Comex a peu exercé son droit de véto et cela a été un facteur additionnel de motivation pour les équipes.

Pour impliquer l'ensemble des collaborateurs, des "cellules créatives" ont été mises en place. Des cellules éphémères, avec un début et une fin déterminés, focalisées sur un sujet circonscrit, rattachées à l'un des neuf chantiers, avec un cahier des charges précis. Le casting a été étudié,

avec un maximum de 30% d'experts du sujet, pour bénéficier de la diversité des points de vue. Les autres personnes étaient des collaborateurs ayant exprimé leur souhait de contribuer à l'avenir de Generali. Pour les premières cellules, un retour d'expérience structuré a permis d'améliorer le concept, avec un corpus simple de règles strictes à respecter.

Ces cellules ont produit des résultats étonnants : liberté d'expression, engagement, pédagogie des experts sur des sujets complexes et effet miroir, plaisir du collectif et pertinence des propositions... Plus de 100 cellules ont été créées. C'est devenu après la phase projet un réflexe du quotidien, à l'initiative de tout opérationnel.

**À L'ISSUE DE CES TROIS ÉTAPES, VOUS DISPOSIEZ DE VOTRE VISION À 10 ANS ET DU "QUOI". COMMENT AVEZ-VOUS ENCLENCHÉ LA DEUXIÈME PHASE, CELLE DE L'ACTION, SUR UN HORIZON DE TEMPS AUSSI LONG, ET AVEC QUELS INDICATEURS DE SUIVI ?**

**SD :** Il nous a fallu revoir l'ensemble de nos pratiques en la matière et travailler de nouveaux indicateurs de réussite. En un mot, après le Quoi, nous avons travaillé sur le Comment.

Les indicateurs usuels portent sur l'aboutissement des projets. Mais pour nous les vrais critères de réussite étaient ailleurs. Notre transformation serait réussie si nos clients, nos distributeurs, nos équipes et collaborateurs ressentait un véritable changement. Les cercles concentriques, accompagnés des cellules créatives, nous ont fourni les éléments de ce nouveau regard. Par exemple, pour le client, il fallait qu'il puisse ressentir qu'il était une personne aux yeux de Generali, pas un dossier. Pour la distribution, nous avons travaillé le concept de confiance a priori. Pour les équipes, celui de la fluidité de nos modes de fonctionnement. Nos initiatives visant toutes à améliorer la satisfaction client, j'ai mis en place le Net Promoter Score (NPS) et je me suis

personnellement engagé sur son amélioration. Ces indicateurs nécessitaient un nouvel état d'esprit en interne. Cinq dimensions ont été retenues : contribuer activement à la qualité de la relation avec nos clients, bâtir des relations de confiance avec nos distributeurs, coopérer de manière solidaire dans l'intérêt de l'entreprise, faire des propositions et prendre des initiatives, dire les choses simplement et avec bienveillance. Cela a induit un changement complet du rôle de nos managers, garants de ce nouvel état d'esprit. De nouveaux objectifs managériaux ont été introduits aux côtés des indicateurs économiques traditionnels dans le calcul de nos parts variables. Un programme a été mis en place pour les soutenir dans leur propre transformation.

**SITUATION D'EXCEPTION, GENERALI FRANCE ÉTAIT DANS LE QUOTIDIEN DIRIGÉ PAR UN TANDEM ET NON UNE PERSONNE. EST-CE QUE LE BINÔME QUE VOUS FORMIEZ AVEC ÉRIC LOMBARD A JOUÉ DANS CETTE RÉUSSITE ?**

**SD :** Oui et cela a même été un ingrédient majeur de notre réussite collective. Éric et moi avons très rapidement compris les bénéfices que nous pourrions tirer de cette situation : partage, échange, challenge, richesse des solutions apportées, écoute, soutien, solidarité. Il n'y avait pas de solitude du dirigeant dans l'exercice de nos responsabilités.

*Nous avons la volonté commune de réussir la nécessaire transformation de Generali.*



Nous partions sur de bonnes conditions initiales : nous partagions les mêmes valeurs professionnelles et personnelles, ainsi qu'une même vision de l'évolution du secteur de l'assurance. Et la volonté commune de réussir la nécessaire transformation de Generali.

Mais un binôme ne fonctionne pas spontanément, il faut le construire. Éric et moi avons donc travaillé au quotidien sur les symboles d'unité forts, l'équilibre de nos prises de parole, nos processus de décision. Nous avons mis en pratique la subsidiarité entre nous, dans les comités que nous animions et pendant nos périodes de congés. Nous étions solidaires de nos décisions. Pas un jour sans que nous échangions quelques minutes ou longuement sur des sujets variés. Pas de question de périmètre entre nous dans la réflexion. En Comex ou dans d'autres instances, nous n'avons pas hésité à exposer nos différences de points de vue, une attitude essentielle et, à nos yeux, exemplaire dans les environnements complexes et incertains. Nous ne pouvions être d'accord a priori sur tous les sujets ! Le contraire aurait été la négation de la pertinence d'un binôme ! Notre tandem s'est donc nourri de confiance, de connivence et de valeurs communes, mais aussi de différences de compétences, d'expériences, d'émotions... Si nos chemins professionnels se sont éloignés, il reste entre nous une solide et franche amitié.

*Nous n'avons pas hésité à exposer nos différences de points de vue, une attitude essentielle et, à nos yeux, exemplaire dans les environnements complexes et incertains*

**POUR FINIR, POUVEZ-VOUS NOUS DIRE QUELQUES MOTS SUR LES RÉSULTATS OBTENUS ?**

**SD** : Les résultats économiques de Generali France ont été de fait au rendez-vous. En quelques mots : amélioration de près de 50% du résultat opérationnel, résultat net multiplié par 4, amélioration de nos résultats financiers (rentabilité du capital améliorée de 5 points à près de 13%) et de nos ratios prudentiels (ratio de solvabilité amélioré de plus de 80 points, proche de 200%), amélioration de l'efficacité opérationnelle de 7 points (costs / income ratio), du nombre de clients et de contrats. En Assurances Dommages (Auto, Habitation, Risques d'entreprise), amélioration de 7 points du ratio combiné et retour pérenne et net de ce ratio en dessous de la barre fatidique des 100%. En Assurance Vie, amélioration de 20 points de la rentabilité. Doublement de l'activité Prévoyance / Santé sur les segments rentables.

Notre transformation est une histoire fondée sur notre intelligence collective et sur notre

réelle capacité à nous remettre en cause dans la continuité et la complexité. En relisant vos articles sur l'Entreprise Alerte, je m'aperçois que nous avons travaillé les 5 dimensions de l'Alerte : anticipation par le *Food for Thought* ; aspiration par la construction et le partage de la Vision ; autonomie avec nos cercles concentriques, nos cellules créatives, notre confiance et nos modes de décision ; authenticité par l'intégration de ce qu'était Generali à l'époque ; agile par l'acceptation de la redondance et des processus de mise en œuvre rapides.

J'estime que les choix que nous avons faits en matière de stratégie d'action nous ont permis non seulement de gagner environ deux ans mais aussi d'obtenir des résultats plus élevés que ceux auxquels on pouvait s'attendre. Notre transformation a également permis de révéler des talents et des personnalités. Sans citer de noms, ils sont nombreux, je suis très fier de leur parcours. Je les remercie pour leur implication et leur engagement.

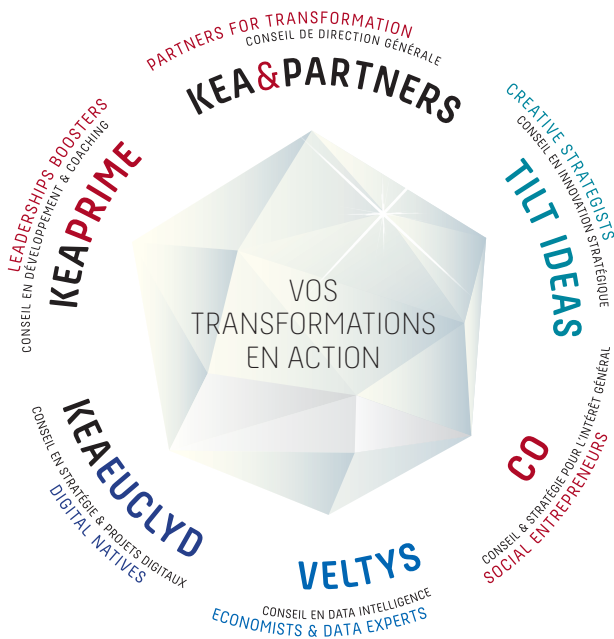




# VOTRE AVENIR À DE L'AVENIR, CONSTRUISONS-LE ENSEMBLE

Quels que soient vos enjeux - stratégie, innovation, excellence des opérations, digital, management... - nos équipes sont à vos côtés pour répondre aux questions qui déterminent l'avenir de votre entreprise. Avec optimisme et responsabilité, nous cultivons l'interdisciplinarité nécessaire à la réussite de vos projets de transformation.

Nous sommes un groupe de conseil, The Transformation Alliance, fort de 500 consultants - dont 200 en France - et de 14 bureaux dans le monde.



Pour toute information vous pouvez contacter  
Laurence Dothée Steinecher

[laurence.dothée@kea-partners.com](mailto:laurence.dothée@kea-partners.com)



# Kéa

3, rue Danton / 92240 Malakoff  
T. 33 (0)1 40 84 74 00

[larevue@kea-partners.com](mailto:larevue@kea-partners.com)  
[kea-partners.com](http://kea-partners.com)