

Harvard Business Review

FRANCE

LEADERSHIP Ne vous laissez pas corrompre par le pouvoir p.64

INNOVATION Ce que l'évolution peut nous apprendre p.72

PSYCHOLOGIE Déjouez vos biais inconscients p.106

LA GRANDE IDÉE L'existence de votre entreprise rend-elle le monde meilleur? p.30



HBRFRANCE.FR
Décembre 2021-
janvier 2022

L'ÉQUIPE IDÉALE

La créer, la piloter, la faire durer

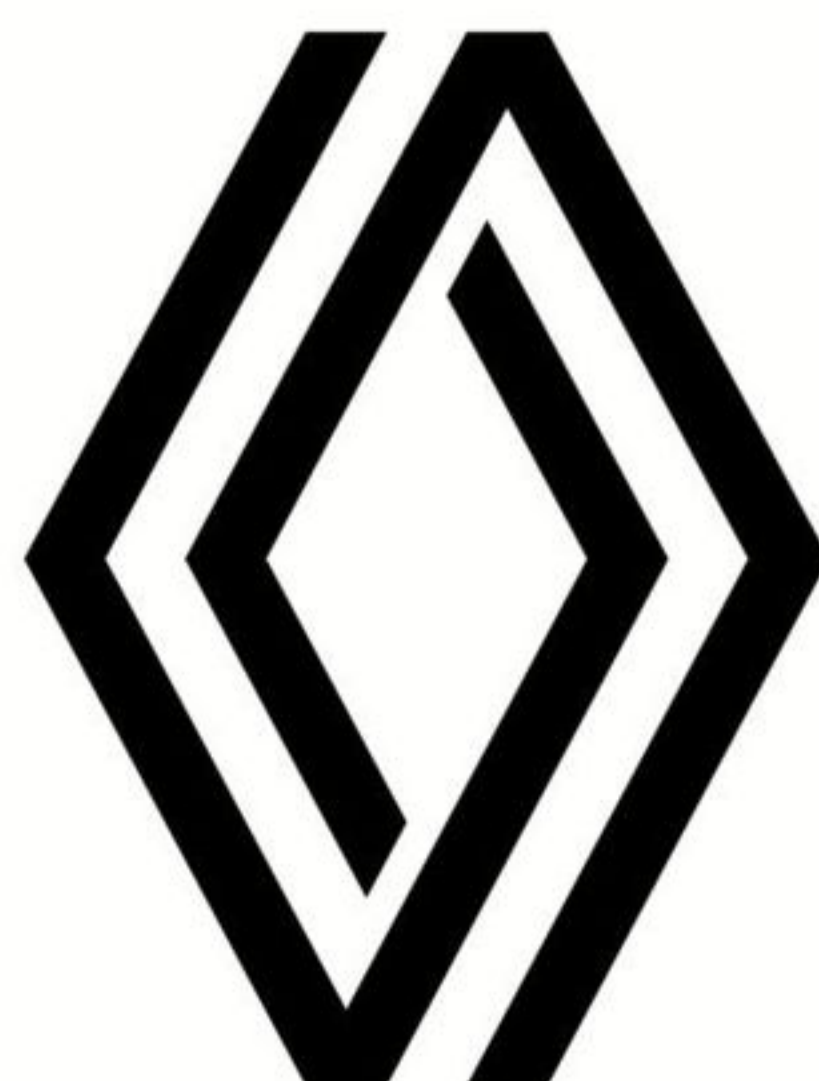
PAGE 41



PM PRISMA MEDIA

L 11563 - 48 - F: 18,50 € - RD





NOUVELLE
RENAULT
MEGANE E-TECH
100 % électrique

**jusqu'à 470 km d'autonomie,⁽¹⁾ 26 aides à la conduite
et nouvel écran openR de 774 cm² avec système
openR link connecté à Google⁽²⁾**

**ouverture des commandes et livraison des véhicules en 2022
disponible en précommande dès maintenant sur [renault.fr](https://www.renault.fr)**

assemblée en France dans notre manufacture de Douai

précommande





(1) **gamme nouvelle Renault mégane e-tech 100 % électrique : consommations min/max (procédure wltp) (wh/km) : 155/169. émissions co₂ (procédure wltp) : 0 à l'usage, hors pièces d'usure. sous condition d'homologation définitive.** wltp (worldwide harmonized light vehicles test procedures) : ce protocole permet de mesurer des consommations et émissions en conditions réelles d'utilisation. (2) sur la version business. Google, Google Play et Google Maps sont des marques de Google LLC.

“INVENTER LES EMBALLAGES DE DEMAIN, C’EST NOTRE DÉFI AU QUOTIDIEN”

FABIENNE LEBRETON, présidente de SAINT-ANDRÉ PLASTIQUE, entreprise d’emballages alimentaires à Saint-André-de-l’Épine (Manche), investit en Recherche & Développement pour proposer de nouveaux emballages biosourcés, recyclés et recyclables. Société Générale l’accompagne depuis 25 ans dans son évolution.

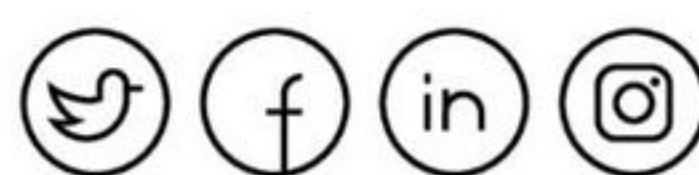


DÉCOUVREZ
SON HISTOIRE
EN VIDÉO

C’EST VOUS L’AVENIR



SOCIÉTÉ
GÉNÉRALE



SUIVEZ-NOUS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX
 TWITTER @HBRFrance
 FACEBOOK Harvard Business Review France
 LINKEDIN Harvard Business Review France
 INSTAGRAM hbrfrance



RETROUVEZ-NOUS SUR
 HBRFRANCE.FR

Le pouvoir de l'humilité



Photo : William Beaucardet

Rien ne tempère davantage les illusions d'infaillibilité qu'un memento mori, un rappel de l'impermanence de nos vies.

COMMENT EXERCER DE L'INFLUENCE SANS PERDRE SON SENS MORAL ?

Julie Battilana et Tiziana Casciaro apportent une réponse à cette question fondamentale pour les leaders dans un article intitulé « Ne vous laissez pas corrompre par le pouvoir ». Leur thèse ? Bien que le pouvoir soit essentiel pour prendre en charge et mener des changements, il rend les gens sensibles à deux tendances insidieuses, l'hubris et l'égoïsme, qui peuvent saper leur efficacité, mais aussi celle de leur équipe. Le remède à ce problème ? L'humilité est un antidote efficace à l'hubris, et l'empathie contrecarre l'égoïsme que le pouvoir peut engendrer. Vous voulez cultiver l'humilité ? Apprenez à dire : « Je ne sais pas. » Et méditez sur la nature éphémère du succès ! Vous voulez développer l'empathie ? Plongez-vous dans le travail des autres et sortez de votre entreprise pour entrer dans le monde réel...

Des historiens ont rapporté que derrière chaque général romain victorieux parcourant les rues dans un char se tenait un esclave qui murmurait : « Hominem te esse memento » (« Souviens-toi que tu n'es qu'un homme »). Rien ne tempère davantage les illusions d'infaillibilité qu'un *memento mori*, un rappel de l'impermanence de nos vies.

A l'heure où l'humanité va tourner la page de la pandémie, il est essentiel de repenser notre rapport au monde. Comme vous le lirez dans notre dossier, le moment est venu, au sein des organisations, de rebâtir une force de travail en tirant les leçons de la crise mondiale que nous avons traversée. Avant que le télétravail ne se généralise, les technologies numériques avaient déjà commencé à modifier le fonctionnement et la localisation du travail, ainsi que le nombre de personnes nécessaires à sa réalisation. Au lendemain de la pandémie, les entreprises ont l'opportunité de reconstruire une force de travail mieux équipée pour une économie dans laquelle les tâches routinières et répétitives sont progressivement confiées à des machines. Le traumatisme du Covid-19 étant encore prégnant, nous avons tous redécouvert l'importance d'avoir un travail qui ait du sens, des collègues qui nous soutiennent et des managers faisant preuve de souplesse.

Nous vous souhaitons une lecture enrichissante. ☺

GABRIEL JOSEPH-DEZAIZE

Rédacteur en chef

Sommaire

DÉCEMBRE 2021-JANVIER 2022

41

PLEINS FEUX SUR... REBÂTIR VOTRE FORCE DE TRAVAIL

42

Armez votre entreprise pour l'avenir

Préparez vos équipes aux défis
du monde de l'après-Covid.

*Michael Mankins, Eric Garton
et Dan Schwartz*

50

Les programmes de retour à l'emploi arrivent à maturité

Des candidats qui relancent leur
carrière après une pause
prolongée? Une aubaine pour les
entreprises. *Carol Fishman Cohen*

57

Ne poussez pas vos salariés vers la sortie, tirez-les plutôt vers le haut

Ryan W. Buell



11 IDÉES À SUIVRE

11 RESSOURCES HUMAINES

Arrêtez de passer au crible
les profils des candidats
sur les réseaux sociaux

Pour recruter, tenez-vous-en
aux faits.

Liwen Zhang et al.

15 INÉGALITÉS

Des nudges qui vous
veulent du bien

Kellen Mrkva et al.

15 COMMUNICATION

Ces coquilles dans vos
e-mails en disent plus long
que vous ne le pensez

Hayley Blunden et Andrew Brodsky

17 MARKETING

L'avantage au féminin

Ruth Pogacar et al.

18 DURABILITÉ

Pourquoi les produits
de luxe peuvent être bons
pour la planète

*Jennifer J. Sun, Silvia Bellezza
et Neeru Paharia*

19 FINANCE

La Bourse au rythme
de la musique

Alexandre Garel

20 DÉFENDEZ VOTRE RECHERCHE

Lorsque les entrepreneurs

présentent leur pitch,
le charisme est primordial

Chia-Jung Tsay et Juan Martinez

22 L'ÉTAT DE LA QUESTION

Le bureau post-Covid

Sandra Garcia et Vincent Blouin

24 COMMENT J'AI FAIT POUR...

Prendre les rênes de
l'entreprise dans
un contexte d'augmentation
de la demande

Carol B. Tomé, P-DG d'UPS

30

LA GRANDE IDÉE LE MANIFESTE POUR L'ÉCONOMIE À IMPACT POSITIF NET

L'existence de votre entreprise
rend-elle le monde meilleur ?

Paul Polman et Andrew Winston

30



63

ANALYSES

64 LEADERSHIP

Ne vous laissez pas
corrompre par le pouvoir

Comment exercer de l'influence
sans perdre son sens moral

Julie Battilana et Tiziana Casciaro

72 INNOVATION

Ce que l'évolution
peut nous apprendre

Les leçons des sciences de la vie

Noubar Afeyan et Gary P. Pisano

84 MARKETING

Les pièges des algorithmes
de tarification

M. Bertini et O. Koenigsberg

94 DIGITAL

La réglementation de l'IA
est en marche

*F. Candelon, R. Charme di Carlo,
M. De Bondt et T. Evgeniou*

106 PSYCHOLOGIE

Des approches efficaces
pour maîtriser
les biais inconscients

F. Gino et K. Coffman

117

EXPÉRIENCE

117 SE GÉRER SOI-MÊME

Votre carrière fait du surplace
et vous avez l'impression
d'être dans l'impasse ?

Il est temps de faire preuve
de patience stratégique.

Dorie Clark

122 ÉTUDE DE CAS

Ce poste de direction
est-il l'opportunité à saisir ?

*Anne Donnellon,
Joshua D. Margolis et Amy Gallo*

130 L'ŒUVRE D'UNE VIE

Danielle Steel

Un entretien avec l'auteure
à succès de plus de 170 romans

Alison Beard

64



Illustrations : Alex Eben Meyer ; Guillaume Kurkdjian ; Photo : Dave Sandford

HARVARD BUSINESS REVIEW, FRANCE

RÉDACTEUR EN CHEF

Gabriel Joseph-Dezaize (48 27)

DIRECTEUR ARTISTIQUE

Nicolas Pottier (49 26)

CHEFFE DE SERVICE ET RESPONSABLE DU SITE HBRFRANCE.FR

Caroline Montaigne (48 36)

CHEFFE DE RUBRIQUE

Charlotte Laurent (47 43)

CHEF DE STUDIO

Lionel Crampe (48 21)

PREMIÈRE SECRÉTAIRE DE RÉDACTION

Stéphanie Labrugière (53 91),
avec Marc Frohwirth

RÉVISEUR

François Berland

COORDINATRICE DE CONTENUS

Nadège Lucas (60 96)

TRADUCTEURS

Pierre Batteux, Philippe Bonnet, Emily Borgeaud, Chantal Dussuel, Sylvie Froschl, Aïcha Gietl, Carla Lavaste, Lyse Leroy, Marie Renier, Emmanuelle Serrano, Stéphanie Soudais

FABRICATION

Jean-Bernard Domin (49 50), Eric Zuddas (49 51)

COMPTABILITÉ

Laurence Tronchet (45 58)

DIRECTRICE DE LA PUBLICATION

Claire Léost

DIRECTRICE EXÉCUTIVE ÉDITORIALE

Gwendoline Michaelis

DIRECTRICE MARKETING ET BUSINESS DEVELOPMENT

Dorothee Fluckiger (68 76)

DIRECTRICE DES ÉVÉNEMENTS ET LICENCES

Julie Le Floch-Dordain (61 83)

PERFORMANCE MARKETING MANAGER

Katarina Dear (50 78)

ASSISTANTE

Valérie Boudon (61 12)

Publicité

DIRECTEUR EXÉCUTIF PMS

Philipp Schmidt (51 88)

DIRECTRICE EXÉCUTIVE ADJOINTE PMS

Virginie Lubot (64 48)

DIRECTEUR DÉLÉGUÉ PMS PREMIUM

Thierry Dauré (64 49)

BRAND SOLUTIONS DIRECTOR

Nicolas Serot Almeras (64 57)

LUXE & AUTOMOBILE BRAND SOLUTIONS DIRECTOR

Dominique Bellanger (45 28)

ÉQUIPE COMMERCIALE

Florence Pirault (64 63), Evelyne Allain-Tholy (64 24),
Sylvie Culerrier Breton (64 22), Pauline Garrigues (49 44),
Charles Rateau (45 51)

TRADING MANAGERS

Gwenola Le Creff (48 90), Virginie Viot (45 29)

PLANNING MANAGERS

Nathalie Braz da Costa (64 78), Rachel Eyango (46 39)

ASSISTANTE COMMERCIALE

Catherine Pintus (64 61)

DIRECTRICE DÉLÉGUÉE CREATIVE ROOM

Viviane Rouvier (51 10)

DIRECTEUR DÉLÉGUÉ INSIGHT ROOM

Charles Jouvin (53 28)

Marketing et diffusion

DIRECTEUR MARKETING CLIENT

Laurent Grolée (60 25)

DIRECTRICE FABRICATION ET VENTE AU NUMÉRO

Sylvaine Cortada (54 65)

DIRECTEUR DES VENTES

Bruno Recurt (56 76)

HARVARD BUSINESS REVIEW, ÉTATS-UNIS

EDITOR IN CHIEF

Adi Ignatius

EDITOR, HBR & WORLDWIDE EDITIONS

Daniel McGinn

EDITOR, HBR.ORG

Maureen Hoch

CREATIVE DIRECTOR

John Korpics

SENIOR EDITOR

David Champion (Paris)

SENIOR PRODUCTION EDITOR

Christine Wilder

SENIOR VP, GROUP PUBLISHER

Sarah McConville

VICE PRESIDENT, GLOBAL ADVERTISING ; PUBLISHER, HBR

Gail Day

MANAGING DIRECTOR, GLOBAL EDITIONS

Kate Griffin

ABONNEMENTS HBR

ABONNEMENTS HBR FRANCE, 62066, Arras Cedex 9,
ou www.prismashop.hbrfrance.fr.

Abonnement : 1 an (6 numéros + accès à hbrfrance.fr) : 111 €. Dom-Tom, étranger : 00 331 70 99 29 52.

0 826 963 964 Service 0,20 € / min
+ prix appel

N° 48 DÉCEMBRE 2021-JANVIER 2022

Imprimé en Pologne : Walstead Central Europe, ul. Obr.
Modlina 11, 30-733 Kraków, Poland. © PrismaMedia 2021.
Dépôt légal : décembre 2021. ISSN : 2267-4284.

Date de création : janvier 2014.
Commission paritaire : 0224 T 92175.
La plupart des articles de HBR édition française

ont déjà été publiés par Harvard Business Review.
© 2021, Harvard Business School Publishing Corporation.
Tous droits réservés.

PM PRISMA MEDIA

13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers Cedex. Tél. : 01 73 05 45 45. Internet : www.prismamedia.com

Editeur : Prisma Media, société par actions simplifiée au capital de 3 000 000 euros d'une durée de 99 ans ayant pour présidente Madame Claire Léost. Son associé unique est la société d'investissements et de gestion I23 - SIG 123 SAS. La directrice de publication est Claire Léost. La reproduction même partielle de tout matériel publié dans le magazine est strictement interdite.

Pour joindre un contact,
composer le 01 73 05 suivi
des 4 chiffres du poste.
Provenance du papier : Finlande.
Taux de fibres recyclées : 0 %.
Eutrophisation : Prot 0,005 Kg/To de papier.



Notre publication adhère à
AIRPP
autorité de
régulation professionnelle
de la publicité
Et s'engage à suivre ses
Recommandations en faveur
d'une publicité loyale et
respectueuse du public.
11 rue Saint-Florentin
75008 Paris



ACPM

Un single malt aux SAVEURS INTENSES
et ROBUSTES, SANS LA TOURBE.


LE SECRET LE MIEUX GARDÉ DES WHISKIES D'ÉCOSSE



MORTLACH

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ. À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.

MHD - RCS Nanterre 337 080 055 - 105 boulevard de la Mission Marchand - 92400 Courbevoie.



Un conseiller face à vous, c'est toute une banque à vos côtés.

Conseillers, experts patrimoniaux, financiers
ou immobiliers, gestionnaires de portefeuilles :
quels que soient vos projets, nous mobilisons
tous nos experts pour vous aider à les réaliser.

C'est sans doute cet engagement et cette implication
qui nous ont permis d'être récompensés en 2020
pour la qualité de notre accompagnement
dans la réalisation de vos projets*.

Rendez-vous sur [hsbc.fr/expert](https://www.hsbc.fr/expert)



LES TROPHÉES DE LA BANQUE
2020



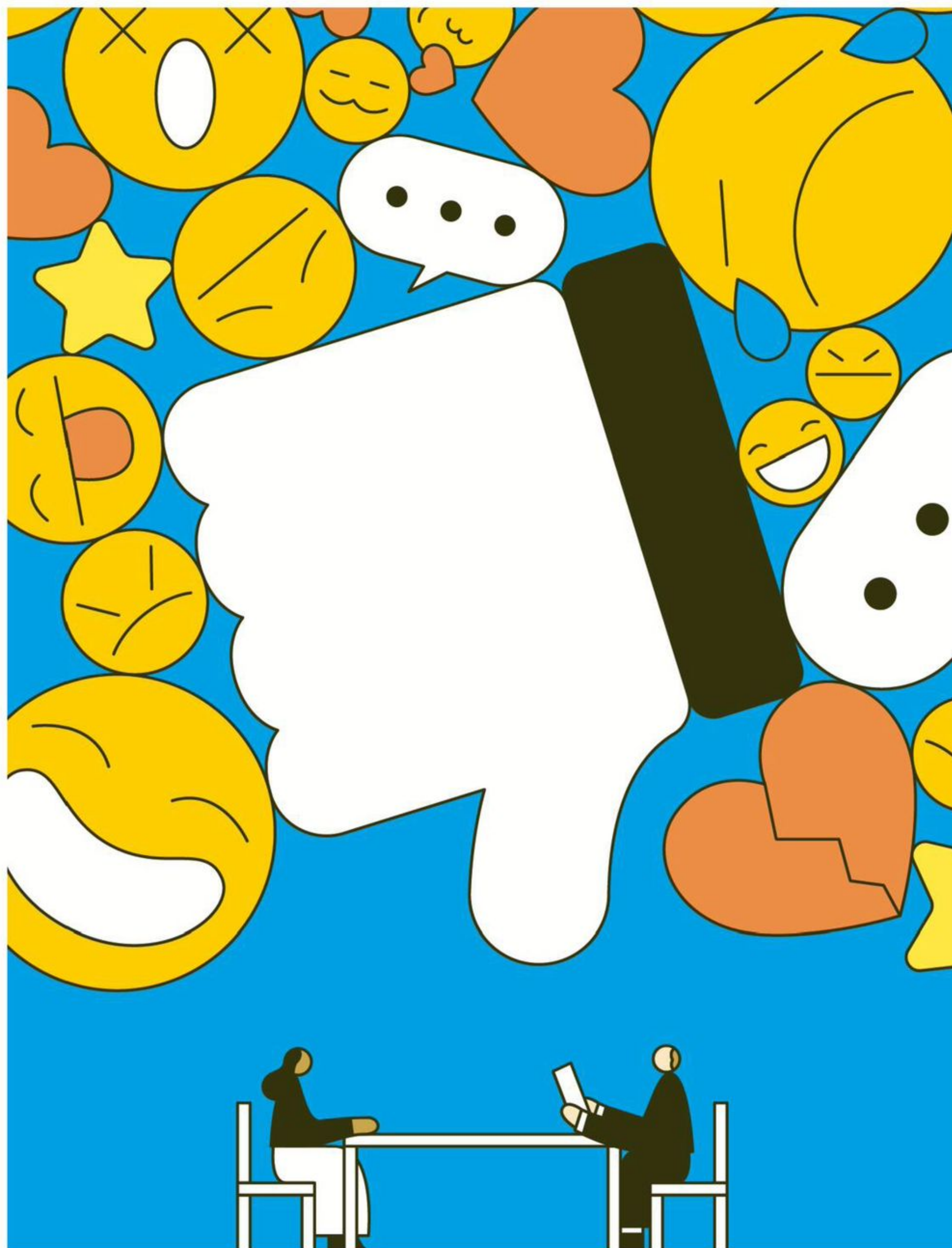
SATISFACTION
CONSEILLER PROJET

par [meilleurebanque.com](https://www.meilleurebanque.com)

*Les Trophées de la qualité bancaire sont décernés par [meilleurebanque.com](https://www.meilleurebanque.com) (société du Groupe meilleurtaux.com). L'édition 2020 de cette étude a été réalisée online en association avec l'Institut Opinion Way, entre le 27 septembre et le 23 octobre 2019, sur un échantillon de 5035 Français bancarisés et représentatifs de la population française âgée de 18 ans et plus. HSBC Continental Europe - Société anonyme au capital de 491 155 980 euros - SIREN 775 670 284 RCS Paris. Siège social : 38 avenue Kléber 75116 Paris. Banque et intermédiaire en assurance immatriculé auprès de l'ORIAS (Organisme pour le Registre des Intermédiaires en Assurance - [orias.fr](https://www.orias.fr)) sous le n°07005894. Crédit photo : Getty Images.

Idées à suivre

RECHERCHES ET PERSPECTIVES NOUVELLES



Les réseaux sociaux tels que Facebook, TikTok et Instagram ont fourni un nouvel outil de recrutement à de nombreuses organisations. D'après une enquête réalisée par CareerBuilder en 2018, 70% des employeurs regarderaient les profils des candidats dans le cadre de leur processus de sélection, et ils seraient 54% à avoir déjà écarté certains candidats en raison de ce qu'ils y avaient trouvé. Les réseaux sociaux permettent d'accéder gratuitement et facilement à un portrait réaliste d'un candidat, et d'obtenir une idée plus précise de son potentiel de réussite pour le poste – du moins, en théorie.

Pourtant, de nouveaux travaux de recherche indiquent que les recruteurs qui adoptent cette approche devraient être prudents: ce qu'ils en tirent, ce sont en grande partie des informations qu'ils ne devraient pas prendre en compte

RESSOURCES HUMAINES

ARRÊTEZ DE PASSER AU CRIBLE LES PROFILS DES CANDIDATS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

Pour recruter, tenez-vous-en aux faits.

dans l'évaluation des candidats pour des raisons éthiques et légales – et très peu d'entre elles permettent de prédire la performance.

Dans la première d'une série de trois études, les chercheurs ont examiné les pages Facebook de 266 demandeurs d'emploi américains pour voir ce qu'elles révélaient. Certaines des informations publiées par les candidats – comme le niveau d'éducation, l'expérience professionnelle et les activités extraprofessionnelles – couvraient des thèmes que les entreprises évaluent régulièrement et de manière légitime lors du processus de recrutement. Mais une part considérable des profils contenait des détails que les organisations n'ont parfois légalement pas le droit de prendre en compte, tels que le genre, la couleur de peau et l'origine ethnique (visibles sur 100% des profils), le handicap (7%), l'état de grossesse (3%), l'orientation sexuelle (59%), les opinions politiques (21%) et l'appartenance religieuse (41%). Beaucoup de profils incluaient également des informations potentiellement préoccupantes aux yeux des employeurs: 51% contenaient des grossièretés, 11% indiquaient une prédilection pour les jeux d'argent, 26% montraient ou faisaient référence à une consommation d'alcool et 7% à une consommation de drogues.

« On comprend facilement pourquoi tant de recruteurs adorent les réseaux sociaux – ils y trouvent toutes les réponses aux questions qu'ils n'ont pas le droit de poser lors d'un entretien, souligne Chad Van Iddekinge, professeur à l'université de l'Iowa, qui a participé à cette étude. Mais c'est problématique, puisque les pratiques de recrutement légales ont pour caractéristique principale de se concentrer sur les



comportements dans le contexte professionnel. Il doit y avoir une distinction nette entre ce que les gens font au travail et ce qu'ils font en dehors.»

Dans la deuxième étude, les chercheurs ont tenté de déterminer si ces informations influencent sur les évaluations des recruteurs. Ils ont demandé à 39 d'entre eux d'examiner les profils Facebook de 140 demandeurs d'emploi (provenant d'une étude antérieure plus large) et de noter la recrutabilité de chaque candidat. Les chercheurs ont ensuite croisé les notes données par les recruteurs avec le contenu de chaque profil. Si les recruteurs ont clairement prêté attention aux critères légitimes tels que l'éducation et les compétences rédactionnelles, ils ont aussi été influencés par des facteurs censés être interdits, comme le statut marital

(les candidats mariés et fiancés ont en moyenne obtenu de meilleures notes que les candidats célibataires), l'âge (les individus plus âgés étaient mieux notés), le genre (les femmes étaient avantagées), et la religion (les candidats indiquant leurs croyances étaient moins bien notés). D'autres facteurs tels que les grossièretés, la consommation d'alcool ou de drogues, la violence et le comportement sexuel avaient tendance à faire baisser les notes. Les activités extraprofessionnelles n'avaient en revanche aucune conséquence sur les notes.

Dans leur dernière étude, les chercheurs se sont intéressés à l'objectif final de l'exploitation des réseaux sociaux: recruter de meilleurs candidats. Ils ont obtenu les évaluations des superviseurs de 81 des demandeurs d'emploi de la deuxième étude (choisis

aléatoirement) après six à douze mois d'activité et ont interrogé ces employés pour déterminer s'ils comptaient rester à leur poste. Ils ont ensuite invité un nouveau groupe de recruteurs à évaluer les profils Facebook, en divisant le groupe en deux. Le premier a réalisé l'exercice sans instructions particulières. L'autre groupe a été formé aux bonnes pratiques d'évaluation des informations tirées des réseaux sociaux : ils devaient ainsi se concentrer sur les informations relevant du domaine professionnel et éviter les détails relevant d'autres domaines, utiliser des critères identiques pour juger tous les individus, noter leurs observations, et faire attention aux erreurs et aux biais liés à la prise de décision, comme la tendance à favoriser les candidats avec des intérêts ou des caractéristiques proches des leurs. Aucune des évaluations, ni du premier groupe ni du deuxième, n'a prédit avec exactitude la performance professionnelle ou les intentions de changement de poste, ce qui indique que même en suivant des instructions méticuleuses, les recruteurs n'ont pas grand-chose à gagner à examiner l'activité en ligne des candidats (LinkedIn, exclu de cette recherche, semble être une exception évidente).

Les participants à ces études ont autorisé les chercheurs à consulter leurs pages Facebook – mais, dans de nombreux cas, les recruteurs n'ont pas besoin de demander la permission puisque les profils sont bien souvent publics. Des recherches antérieures ont par ailleurs montré qu'un tiers des recruteurs américains demandaient l'accès aux pages Facebook des candidats et que la grande majorité d'entre eux acceptaient. Mais les choses commencent à changer : plus de 20 États américains interdisent désormais aux employeurs de demander aux candidats de montrer leurs comptes sur les réseaux sociaux pendant un entretien ou de dévoiler leurs noms d'utilisateurs et leurs mots de passe. Les organismes de réglementation européens vont plus loin en interdisant aux responsables du recrutement de consulter les pages des

candidats sur les réseaux sociaux à moins que cette personne ne donne son consentement exprès.

Qu'en est-il de l'utilisation des réseaux sociaux comme filtre négatif – c'est-à-dire pour identifier les signaux d'alerte, comme le racisme ou la misogynie manifestes ? « Nous n'avons pas étudié cela, répond Liwen Zhang, professeure à l'université de Nouvelle-Galles du Sud et auteure principale de cet article de recherche. Mais nos travaux montrent que les recruteurs sont influencés par tout ce qu'ils voient sur les réseaux sociaux – alors, si les entreprises souhaitent chercher les signaux d'alerte, mieux vaut qu'elles confient la tâche à quelqu'un d'autre qu'eux. »

Les chercheurs conseillent aux demandeurs d'emploi de « nettoyer » leurs pages sur les réseaux sociaux, y compris le contenu problématique publié par des tiers, et de renforcer leurs paramètres de confidentialité. Ils ajoutent que les entreprises et les chercheurs devraient également tester d'autres manières d'utiliser les réseaux sociaux dans le processus de recrutement. De récentes études ont notamment révélé que des applications de machine learning pourraient déterminer certains traits de caractère à partir de profils sur les réseaux sociaux – des informations qui pourraient s'avérer utiles pour manager les individus une fois embauchés.

En attendant, les chercheurs recommandent aux responsables du recrutement de résister à la tentation d'inspecter les pages des candidats sur les réseaux sociaux. « Les informations qui s'y trouvent ne sont pas inutiles, explique Chad Van Iddekinge, mais nous n'avons pas encore les outils permettant d'identifier le signal dans le bruit. »

 **À PROPOS DE LA RECHERCHE**
« What's on Job Seekers' Social Media Sites? A Content Analysis and Effects of Structure on Recruiter Judgments and Predictive Validity », par Liwen Zhang et al. (« Journal of Applied Psychology », 2020).

EN PRATIQUE

« Si vous laissez les responsables du recrutement inspecter les profils sur les réseaux sociaux, cela entraînera des biais »

P-DG de l'agence de recrutement ECA Partners, Atta Tarki avertit souvent ses clients de ne pas passer au crible les comptes des candidats sur les réseaux sociaux dans le cadre du processus de recrutement. Il a échangé avec HBR à propos des raisons qui le poussent à se méfier de telles investigations numériques. Extraits.

Pourquoi les entreprises ne devraient-elles pas tirer profit des profils publics des candidats sur les réseaux sociaux ?

C'est la même chose que suivre un régime à la mode pour être en meilleure santé – c'est un raccourci qui ne fonctionne pas. Nous conseillons à nos clients de recruter en s'en tenant aux faits. Aucune étude de qualité n'a encore prouvé que les informations obtenues sur les réseaux sociaux prédisaient la performance, à moins que l'emploi en question soit directement lié aux réseaux sociaux. Certaines recherches indiquent une efficacité prédictive légère si l'on effectue des régressions sur un très vaste ensemble de données, ce qui est

toutefois rarement utile dans la pratique. Imaginons qu'une étude portant sur 3000 personnes arrive à la conclusion que les individus publiant de nombreux selfies sur les réseaux sociaux sont 3% plus extravertis au travail. Si vous embauchez des milliers de vendeurs pour des postes standards où il est important d'être extraverti, rechercher ce trait de caractère pourrait être intéressant. Mais si vous cherchez quelqu'un pour un poste senior ou même une dizaine, recourir aux réseaux sociaux dans le cadre de votre évaluation risque de faire plus de mal que de bien, notamment en raison de ce que les universitaires appellent l'effet de dilution, c'est-à-dire le fait que des informations disponibles, mais non symptomatiques, aient tendance à atténuer les effets des informations de qualité.

Les entreprises ne peuvent-elles pas se servir des réseaux sociaux pour identifier certains traits de caractère qui prédiraient la performance?

Je n'en suis pas convaincu. Et le vrai problème n'est pas là: la plupart des entreprises ne mesurent pas et ne prennent pas en compte la performance de leurs recrues pour les comparer aux hypothèses de recrutement. Par exemple, vous vous appuyez peut-être sur une théorie qui veut que les personnes extraverties fassent de meilleurs vendeurs, mais savez-vous si cela se confirme au sein de votre entreprise? En réalité, les études montrent que les



personnes introverties sont bien plus performantes que les personnes extraverties dans de nombreux postes de vente consultative.

Etes-vous d'accord avec les conclusions de ces travaux de recherche qui indiquent que le recours aux réseaux sociaux dans le processus d'évaluation des candidats peut donner lieu à des discriminations?

Absolument. Il ne suffit pas d'avoir de bonnes intentions pour éviter les biais. Les gens ont tendance à être attirés par ceux qui leur ressemblent. Si vous laissez les responsables du recrutement inspecter les profils sur les réseaux sociaux, cela entraînera inévitablement des biais. Par exemple, si un recruteur vegan trouve des

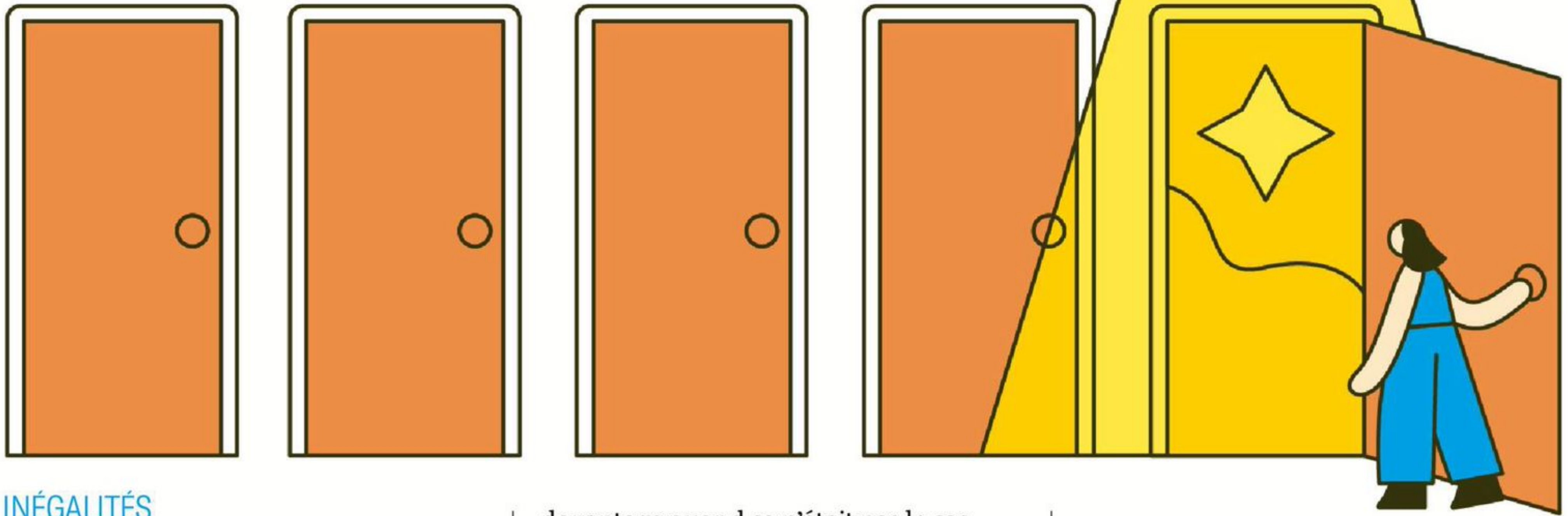
photos de chasse sur le profil d'un candidat, cela influencera forcément son lien émotionnel avec le candidat. Pensez aussi au message que vous transmettez aux candidats sur les valeurs de l'entreprise si vous prenez des raccourcis que certaines personnes pourraient trouver dérangeants. Pourquoi juger les candidats sur leurs goûts sociaux? Ne devraient-ils pas être évalués sur leur capacité à faire leur travail?

Dans ce cas, les réseaux sociaux ont-ils une quelconque utilité pour les recruteurs?

Le seul argument recevable qui m'a déjà été avancé en faveur de l'usage des réseaux sociaux dans le recrutement est la question rhétorique

suivante: « Ne vous sentiriez-vous pas stupide si vous embauchiez quelqu'un et appreniez plus tard sur les réseaux sociaux qu'il avait assisté à un meeting du Ku Klux Klan? » La réponse est oui, bien sûr. Et scruter les réseaux sociaux à la recherche de ce genre de choses peut être utile. Mais pour minimiser les risques de biais, nous demandons systématiquement à une personne autre que le recruteur de procéder à un examen des réseaux sociaux et de rendre compte des signaux d'alerte clairs. Et nous réalisons cet examen vers la fin du processus de recrutement, dans le cadre de la vérification des antécédents, une fois qu'un candidat a été sélectionné. ©

Idées à suivre



INÉGALITÉS

Des nudges qui vous veulent du bien

L'architecture du choix – qui détermine le contexte dans lequel les gens prennent des décisions – est un aspect omniprésent de la vie des consommateurs. Par exemple, les produits sont présentés dans un certain ordre qui va influencer ce que les consommateurs achètent. Un grand nombre de recherches ont montré que de simples modifications de l'architecture du choix – souvent appelées « nudges » – pouvaient inciter les gens à prendre des décisions qui sont dans leur propre intérêt. Une nouvelle série d'études révèle qu'ils peuvent aussi être un outil efficace pour réduire les disparités socioéconomiques.

Dans la première étude, 825 participants de divers statuts socioéconomiques se sont vu présenter cinq décisions financières, parmi lesquelles : effectuer le paiement total ou minimum sur une carte de crédit et cotiser ou non à une caisse de retraite. Soit la meilleure soit la pire option leur était présentée par défaut, de manière aléatoire. Toutes décisions confondues, les participants de statut socioéconomique faible étaient plus enclins que les autres à accepter l'option par défaut. Ils en bénéficiaient plus de deux fois plus que leurs homologues de statut plus élevé lorsqu'il s'agissait de la meilleure option – et en pâtissaient

davantage quand ça n'était pas le cas. Des études ultérieures ont révélé que les participants de statut socioéconomique inférieur étaient également plus sensibles à d'autres types de nudges (selon le nombre de choix et l'ordre dans lequel ils étaient présentés) et dans des contextes allant des décisions d'achat à des décisions de santé liées au Covid. Le statut socioéconomique faible s'accompagne souvent d'une moindre capacité de calcul et de maigres connaissances financières, expliquent les chercheurs ; et parce que les consommateurs avec peu de compétences dans ces domaines ont plus de doutes et sont plus anxieux quand il s'agit de décisions qui y sont associées, ils sont plus susceptibles que les autres d'accepter l'option par défaut ou de choisir la première option qui leur est présentée. « Les bonnes options par défaut ont joué le rôle de niveleur qui a aidé à réduire les écarts dans la qualité des décisions prises par les consommateurs de statut socioéconomique supérieur avec de meilleures connaissances financières et par ceux de statut socioéconomique inférieur avec de faibles connaissances financières », écrivent les chercheurs. Pour plus d'égalité des chances, disent-ils, les organisations pourraient recourir aux « options intelligentes par défaut », qui présentent différentes options à différents groupes d'individus. Lorsqu'un seul nudge est disponible, les managers pourraient déterminer l'option par défaut en se concentrant sur les

avantages potentiels pour les individus de statut socioéconomique faible.



À PROPOS DE LA RECHERCHE

« Do Nudges Reduce Disparities? Choice Architecture Compensates for Low Consumer Knowledge », par Kellen Mrkva et al. (« Journal of Marketing », 2021).

COMMUNICATION

Ces coquilles dans vos e-mails en disent plus long que vous ne le pensez

Les e-mails et autres moyens de communication écrits sont généralement perçus comme des messages assez mûrement réfléchis puisque les expéditeurs peuvent se relire et effacer ce qu'ils ne souhaitent pas exprimer. Une nouvelle recherche montre que la situation est en fait bien plus complexe – et que les fautes de frappe servent de puissants indicateurs d'émotion.

Dans le cadre de six études, des participants ayant lu des e-mails contenant quelques coquilles ont interprété ces messages comme étant plus chargés d'émotion que des e-mails sans coquilles, mais par ailleurs identiques en tous points. Dans une autre étude, 598 participants ont lu un message d'un manager passant un savon à un collaborateur qui n'avait pas rendu un rapport à temps. La version lue par le

AU PLUS PRÈS

Une augmentation d'un écart-type de l'incertitude sur les résultats d'un événement sportif professionnel (tels qu'évalués par les pronostics des plateformes légales de paris sportifs) entraîne une hausse de la fréquentation du stade de 11% en moyenne.

«Consuming Contests: Outcome Uncertainty and Spectator Demand for Contest-based Entertainment», par Patrick J. Ferguson et Karim R. Lakhani

premier groupe de participants contenait trois coquilles, et celle du deuxième groupe n'en contenait aucune. Ceux ayant lu l'e-mail avec des fautes de frappe ont jugé le manager plus en colère que ceux ayant lu le message sans fautes. Une expérience ultérieure a confirmé que cette tendance se vérifiait lorsque l'e-mail était positif: dans ce cas, les coquilles augmentaient l'impression de joie de l'auteur du message. Quand les individus observent quelque chose d'inhabituel, comme une coquille, ils cherchent à en trouver la raison, expliquent les chercheurs, et nous sommes culturellement conditionnés à penser que les émotions fortes entraînent des erreurs de traitement cognitif. Ainsi, «les fautes de communication ont tendance à amplifier l'intensité perçue d'une émotion autrement exprimée», disent-ils. Le point positif: quand ils relèvent une coquille dans un message chargé d'émotion, les lecteurs jugent moins sévèrement l'auteur que lorsque le message est émotionnellement neutre, et attribuent les fautes à une émotivité excessive plutôt qu'à un manque d'intelligence.

Les individus conscients des signaux émotionnels que peuvent envoyer les coquilles pourraient communiquer plus efficacement, concluent les chercheurs.

«Par exemple, si un manager souhaitait exprimer un degré de colère qui lui semblait approprié face à de mauvais résultats, il pourrait être plus enclin à relire son e-mail plusieurs fois», à la recherche de coquilles.

À PROPOS DE LA RECHERCHE
«Beyond the Emoticon: Are There Unintentional Cues of Emotion in Email?», par Hayley Blunden et Andrew Brodsky («Personality and Social Psychology Bulletin», 2021).

BIEN-ÊTRE

Une simple redéfinition favorise le bonheur des salariés au travail

C'est presque un mantra pour les consommateurs: pour être plus heureux, achetez des expériences, pas des produits. Une nouvelle étude cherche à déterminer si une psychologie similaire s'applique aux employés fournissant des services expérientiels.

Les chercheurs ont interrogé plus de 200 personnes provenant d'industries diverses et leur ont demandé s'ils considéraient que leur travail proposait des biens matériels ou expérientiels,

quelle était l'importance de ces offres à leurs yeux, quel était l'impact de leur travail sur les autres, et leur ont posé d'autres questions permettant de mesurer le sens et le bonheur au travail. Ceux qui percevaient leur travail comme fournissant essentiellement des expériences ont fait état d'une plus grande implication personnelle et d'une plus forte perception d'aider les autres. Ces facteurs les aidaient à trouver plus de sens à leur travail, ce qui augmentaient leur bonheur au travail. Dans une expérience ultérieure, les chercheurs ont encouragé des vendeurs à voir leur travail comme un service fournissant une expérience, et d'autres à le voir comme fournissant un produit, et leur ont posé des questions similaires. Les membres du premier groupe ont en moyenne rendu compte de niveaux de bonheur supérieurs.

La dernière expérience a montré que lorsqu'un achat tournait mal pour le client, les employés qui se percevaient comme des fournisseurs d'expériences faisaient état d'un plus grand bonheur au travail que les autres, et pensaient que les conséquences pour le client étaient moins graves, ce qui indique que percevoir son travail comme expérientiel protège des expériences négatives au travail. «Aider les employés à voir les aspects expérientiels des biens qu'ils fournissent est un moyen efficace de promouvoir leur bien-être psychologique», écrivent les chercheurs.

À PROPOS DE LA RECHERCHE
«A New Look at Employee Happiness: How Employees' Perceptions of a Job as Offering Experiences Versus Objects to Customers Influence Job-Related Happiness», par Wilson Bastos et Sigal G. Barsade («Organizational Behavior and Human Decision Processes», 2020).





INNOVATION

Protéger votre brevet peut être une expérience enrichissante... pour votre adversaire

Quand une entreprise en soupçonne une autre d'utiliser sa propriété intellectuelle sans autorisation, elle peut demander réparation devant les tribunaux. Cependant, une nouvelle étude montre que les litiges en matière de brevets peuvent être une arme à double tranchant, divulguant encore plus les informations mêmes que le brevet était censé protéger.

Les chercheurs ont analysé plus de 3000 plaintes pour violation de brevet déposées entre 1998 et 2015 par des entreprises pharmaceutiques opérant aux Etats-Unis. Ils ont obtenu des informations détaillées sur les organisations, incluant des données sur leurs finances et leurs brevets, et des autorisations de la Food and Drug Administration, et les ont comparées avec des informations sur des sociétés n'étant impliquées dans aucun litige. Cette comparaison a révélé que les défendeurs dans les procès en violation de brevet étaient en moyenne de 18% plus susceptibles de créer par la suite un nouveau médicament que les sociétés qui n'étaient pas poursuivies en justice, et qu'elles y parvenaient deux fois plus vite qu'en temps normal. Lorsque le brevet en question s'appuyait sur des

connaissances relativement nouvelles ou hétérogènes ou s'il portait sur un vaste champ d'application, la capacité d'innovation de la société accusée était encore plus importante.

Les chercheurs expliquent que, pour étayer des accusations de violation de brevet, l'organisation plaignante doit dévoiler – au tribunal aussi bien qu'au défendeur – des connaissances exclusives allant au-delà du brevet lui-même.

Pendant le procès, lors de la phase de communication des pièces, les plaignants doivent généralement présenter leurs cahiers de recherche et des informations sur les procédures de l'entreprise, sur les expériences réussies et ratées, sur les laboratoires et autres équipements, et des connaissances que possèdent les employés et les témoins experts. Pour prouver que leur brevet est inventif et unique, il est possible qu'ils doivent expliquer de nouveaux aspects scientifiques de leur création et fournir une feuille de route détaillée du processus qui a mené à son développement. Et ce faisant, ils risquent de révéler involontairement des pratiques qui pourraient permettre à la société accusée d'éviter des recherches improductives et de conserver ses ressources pour des essais plus rentables.

«De nouvelles informations, auxquelles elle n'aurait autrement pas eu accès, sont ainsi transmises à la société accusée», écrivent les chercheurs. Par conséquent, «la société accusée [...] peut éviter les erreurs faites par l'entreprise titulaire du brevet tout en tirant les leçons de ses succès». Et puisque les

entreprises ne font généralement appel à la justice que lorsque leur propriété intellectuelle la plus précieuse est en danger, de tels débordements peuvent avoir de lourdes conséquences sur leur position concurrentielle.

 **À PROPOS DE LA RECHERCHE** «A Trojan Horse Inside the Gates? Knowledge Spillovers During Patent Litigation», par Kiran S. Awate et Mona Makhija («Academy of Management Journal», à paraître)

MARKETING

L'avantage au féminin

Les responsables marketing consacrent beaucoup de temps et d'argent pour décider comment appeler les nouveaux produits, les frais d'appellation d'une boutique pouvant aller jusqu'à 10 000 dollars par lettre. Une nouvelle étude met le doigt sur une caractéristique de base qu'ils devraient prendre en compte : le nom choisi est-il masculin ou féminin sur le plan linguistique? En analysant 20 ans de lauréats du classement Interbrand Global Top Brand, les chercheurs ont constaté que les marques avec un nom à consonance féminine – globalement, des mots assez longs se terminant par une voyelle et dont la première syllabe n'est pas accentuée – avaient plus de chances d'être sélectionnées et de se trouver dans la partie haute du classement.

Cinq expériences ultérieures impliquant à la fois des marques connues et des marques fictives ont permis aux chercheurs de confirmer la performance

Idées à suivre

LE TÉLÉTRAVAIL POURRAIT-IL STIMULER L'INNOVATION ?

Chaque augmentation de 10 kilomètres dans le trajet domicile-travail d'un inventeur est associée à une baisse de 5% des brevets déposés et une baisse de 7% dans la qualité des brevets – et plus l'inventeur est performant, plus les déclinis sont importants.

« Commuting and Innovation: Are Closer Inventors More Productive? », par Hongyu Xiao, Andy Wu, et Jaeho Kim

supérieure des noms féminins et d'en examiner les raisons. En considérant des produits divers (baskets, gel hydroalcoolique, chaîne YouTube...), les participants avaient tendance à préférer ceux portant un nom à consonance féminine (comme Nimilia) par rapport à ceux à consonance masculine (Nimeld). Les noms féminins leur évoquaient une certaine douceur, ce qui entraînait une vision plus positive de la marque et les incitait davantage à la choisir.

Il y avait bien évidemment quelques exceptions. Les chercheurs ont découvert que, quand un produit visait un public masculin, les appellations masculines et féminines étaient appréciées autant l'une que l'autre. Et, bien que les participants aient exprimé une nette préférence pour les noms de marque féminins dès qu'il était question d'un achat hédoniste (comme du chocolat, par exemple), ils favorisaient les noms masculins pour les produits strictement fonctionnels, comme les pèse-personnes.

Ces résultats ont des conséquences évidentes pour l'appellation de nouveaux produits et pourraient aussi être utiles aux marques déjà établies. « Les marques [...] auraient peut-être tort d'abandonner un nom masculin bien connu, avertissent les chercheurs. Cependant, il serait peut-être possible d'insuffler un peu de douceur aux noms de marque masculins par le biais de sous-marques, d'extensions de la marque, ou de logos féminins. Par exemple, Fiesta est une sous-marque linguistiquement féminine de Ford qui pourrait apporter un peu de douceur à cette marque typiquement masculine. »

À PROPOS DE LA RECHERCHE « *Is Nestlé a Lady? The Feminine Brand Name Advantage* », par Ruth Pogacar et al. (« *Journal of Marketing* », 2021).

DURABILITÉ

Pourquoi les produits de luxe peuvent être bons pour la planète

A l'heure où l'on accorde de plus en plus d'importance à la consommation durable, l'industrie de la mode est sous le feu de vives critiques. Les experts estiment qu'il s'agit de l'un des secteurs les plus pollués du monde, responsable de 10% des émissions mondiales de carbone et de 20% des eaux usées mondiales. Une nouvelle étude avance un moyen étonnant de limiter les dégâts : encourager les consommateurs à acheter des produits haut de gamme.

L'équipe de chercheuses a commencé par collecter des données sur les ventes de plus de 4600 paires de chaussures et sacs à main neufs et d'occasion chez des e-commerçants. Elles ont découvert que les produits haut de gamme étaient plus courants que les produits grand public dans les boutiques d'occasion, soutenant ainsi leur hypothèse que ces produits ont une durée de vie plus longue – un important indicateur de durabilité. Une autre étude a révélé que les consommateurs adoptent des comportements plus écoresponsables avec les produits de luxe : ils les gardent plus longtemps et ont tendance à les donner ou à

les revendre plutôt qu'à les jeter une fois qu'ils n'en veulent plus. Dans d'autres études, les participants qui devaient décider comment dépenser un montant prédéterminé ont choisi plusieurs produits ordinaires au lieu d'un article haut de gamme – mais, dès qu'ils étaient incités à penser à la durabilité des biens en question, ils optaient nettement plus souvent pour le produit haut de gamme. A vrai dire, quand ils devaient faire des compromis explicites sur diverses caractéristiques de produit, ils plaçaient la durabilité en seconde place derrière le style et au même niveau que le prix.

« Les marques de luxe et les organismes gouvernementaux peuvent collaborer pour éduquer les consommateurs à acheter moins de produits et à opter pour des produits de meilleure qualité qui profitent à la fois aux consommateurs et à l'environnement, écrivent les chercheuses. Dans la mesure du possible, les responsables marketing des marques haut de gamme devraient fournir des estimations concrètes sur la durée de vie des produits [...] et promouvoir la nature durable de leurs articles. »

À PROPOS DE LA RECHERCHE « *Buy Less, Buy Luxury: Understanding and Overcoming Product Durability Neglect for Sustainable Consumption* », par Jennifer J. Sun, Silvia Bellezza et Neeru Paharia (« *Journal of Marketing* », 2021).



FINANCE

La Bourse au rythme de la musique

Le lien entre musique et marchés financiers n'est pas évident au premier abord. Pourtant, une étude montre que la musique qu'écoute la population d'un pays a un pouvoir prédictif sur le cours de l'indice boursier national.

Ces trente dernières années, la recherche en finance comportementale s'est penchée sur la rationalité des agents des marchés financiers. L'idée sous-jacente est simple : les investisseurs sont des humains et sont sujets à des biais cognitifs et émotionnels. Ces biais, agrégés au niveau d'un marché, peuvent entraîner une déviation du cours de l'indice boursier de référence de ses fondamentaux, c'est-à-dire produire une hausse ou une baisse du cours temporaire qui ne s'explique pas par les anticipations de profits futurs pour les actionnaires ou par les risques associés.

L'humeur d'un individu affecte ses décisions et sa performance. Les travaux de Nancy P. Rothbard et Steffanie L. Wilk⁽¹⁾ montrent ainsi que se lever du bon pied influence l'état d'esprit d'un salarié d'un centre d'appels tout au long de sa journée, notamment dans ses interactions avec les clients, et est associé à une meilleure performance. Appliquée aux décisions d'investissement, l'idée est que, selon que les investisseurs se sentent particulièrement heureux ou malheureux, ils achètent plus ou moins d'actions, par excès d'optimisme ou de pessimisme.

Si l'idée est intéressante, comment mesurer l'humeur des individus? Jusqu'à présent, les chercheurs n'avaient étudié que les variations d'humeur dues aux conditions météorologiques, aux événements sportifs (victoire ou défaite de l'équipe nationale dans un tournoi majeur), à des catastrophes aériennes ou à des attaques terroristes.

LA MUSIQUE, REFLET DE L'HUMEUR D'UN PAYS

L'étude menée avec Alex Edmans, de la London Business School, Adrian Fernandez-Perez et Ivan Indriawan, de l'université de technologie d'Auckland⁽²⁾, utilise la musique pour créer une mesure qui reflète l'humeur moyenne des individus d'un pays. Certains travaux en psychologie montrent en effet que l'on choisit d'écouter une musique parce qu'elle est le miroir de notre état d'esprit. Les chercheurs ont connaissance des chansons écoutées par les individus d'un pays grâce à la plateforme Spotify (345 millions d'utilisateurs dans le monde au dernier trimestre 2020). Spotify possède un algorithme qui quantifie, pour chaque chanson, la positivité de sa mélodie. Cela permet, pour un pays donné et une période choisie, d'estimer la positivité moyenne des musiques écoutées par une population et d'en déduire son humeur.

Notre étude analyse le lien entre des changements de positivité de la musique écoutée et les rendements boursiers. Or une amélioration de la positivité de la musique (l'humeur des individus d'un pays) pour une semaine donnée est associée en moyenne à une augmentation significative de 8,1 points de pourcentage des rendements boursiers. Cette hausse est corrigée la semaine suivante : le cours de Bourse chute d'une magnitude comparable à l'augmentation initiale. Cela renforce l'idée que les variations des cours boursiers, induites par les changements d'humeurs, ne sont pas liées aux fondamentaux, sinon les gains de valeur persisteraient davantage dans le temps.

Notre étude prouve que les décisions financières ne sont pas exclusivement rationnelles. Les travaux de David Hirshleifer et ses confrères⁽³⁾ montrent que les analystes financiers sont sujets à la « fatigue décisionnelle » : la qualité de leurs prédictions se détériore après une longue session de prises de décision, au fur et à mesure que la journée avance. Ils ont alors recours à des heuristiques décisionnelles : ils simplifient leurs opérations mentales en se rapprochant du consensus ou en émettant à nouveau leurs dernières prévisions. Pour Ulrike Malmendier et Geoffrey Tate⁽⁴⁾, certains dirigeants sont

susceptibles d'être devenus trop confiants dans leur capacité à générer de la valeur et procèdent à davantage d'acquisitions destructrices de valeur. Les conclusions d'Elisabeth Kempf et ses collègues⁽⁵⁾ vont dans le même sens : même les investisseurs institutionnels, parce qu'ils ont une attention limitée, peuvent être distraits par un choc affectant un secteur spécifique de leur portefeuille. Cette distraction génère plus de décisions destructrices de valeur et de comportements opportunistes de la part des dirigeants, y compris lorsque ce choc ne touche pas directement leur secteur.

C'est donc un monde multifactoriel qui entoure les prises de décisions financières. La théorie classique derrière les choix d'investissement a de plus en plus de mal à expliquer les valorisations et les comportements observés (bulles, Spac, cryptomonnaies, WallStreetBets...). Lorsqu'il s'agit d'investisseurs particuliers qui ne sont pas des professionnels et qui investissent sans intermédiaires, la finance peut s'appuyer sur la recherche comportementale pour appréhender certains phénomènes. Aujourd'hui, l'enjeu est de comprendre comment les réseaux sociaux génèrent et propagent les biais psychologiques susceptibles d'alimenter des niveaux de volatilité et de valorisation qui semblent être décorrélés des fondamentaux. Avec l'avènement du big data, on pourrait s'attendre à ce que les investisseurs prennent de plus en plus en compte ce type de facteurs irrationnels pour anticiper le marché. ☺

(1) « Waking Up on the Right or Wrong Side of the Bed: Start-of-Workday Mood, Work Events, Employee Affect, and Performance », « Academy of Management Journal », 2011.
 (2) « Music Sentiment and Stock Returns Around the World », « Journal of Financial Economics », à paraître.
 (3) « Decision Fatigue and Heuristic Analyst Forecasts », « Journal of Financial Economics », 2019.
 (4) « Who Makes Acquisitions? CEO Overconfidence and the Market's Reaction », « Journal of Financial Economics », 2008.
 (5) « Distracted Shareholders and Corporate Actions », « The Review of Financial Economics », 2017.

 **ALEXANDRE GAREL** est chercheur et enseignant en finance à Audencia. Ses travaux portent sur la finance d'entreprise, la finance comportementale, l'impact de la pandémie et l'intégration des enjeux climatiques et des critères ESG dans les décisions des dirigeants et la valorisation des actifs financiers.

Chia-Jung Tsay, professeure à l'UCL School of Management, à Londres, a demandé aux 1 855 participants de son étude de prédire quels seraient les lauréats de 19 concours de pitch examinés par des investisseurs de capital-risque, après leur avoir fait étudier les présentations des participants de différentes manières : visionnage des vidéos avec ou sans le son, écoute de l'enregistrement audio ou lecture des transcriptions des présentations. Son constat : les vidéos muettes constituent le meilleur support pour identifier quels entrepreneurs les investisseurs avaient choisi de financer. **Conclusion :**

Lorsque les entrepreneurs présentent leur pitch, le charisme est primordial

Professeure Tsay, DÉFENDEZ VOTRE RECHERCHE

CHIA-JUNG TSAY : La plupart des investisseurs pensent que, lorsqu'ils décident quelles start-up soutenir, ce qu'ils recherchent, ce sont des idées intéressantes, des fondateurs talentueux et des business plans étayés. Mais j'ai découvert à travers douze études que les gens pouvaient prédire les décisions de financement des investisseurs en s'appuyant non pas sur le contenu réel des pitches des entrepreneurs, mais sur la façon dont ils les présentaient, et en particulier le langage corporel et les expressions du visage. Souvent, il ne fallait que quelques secondes à ceux qui visionnaient les vidéos muettes pour identifier avec précision les pitches retenus par les investisseurs. Dans les études que j'ai menées, les éléments visuels ont davantage influé sur le jugement que les mots ou d'autres informations.

HBR : Comment savez-vous que ce ne sont pas des diapositives PowerPoint bien

conçues et riches en informations qui ont rendu ces éléments visuels si convaincants ? Les entrepreneurs des concours auxquels je me suis intéressée n'avaient pas recours aux présentations visuelles. Les décisions ont donc été profondément affectées par leur seule présence physique.

Vous affirmez donc que les investisseurs comme les participants à l'étude ont pris des décisions hâtives sur la base de ce qu'ils ont vu, et non de ce qu'ils ont entendu ou lu ? Oui - mais sans être pleinement conscients du profond impact des éléments visuels. C'est logique. Les entrepreneurs doivent être passionnés, engagés et énergiques pour réussir, et les mots ne sont pas nécessaires pour véhiculer cela. Quelque chose dans la manière dont les présentateurs se comportent lorsqu'ils montent sur scène et délivrent leurs pitches peut refléter leur degré de préparation et d'engagement.

Mais les idées et les business plans jouent sûrement un rôle, non ? Nous ne pouvons pas en être certains pour les investisseurs, mais les participants à l'étude qui avaient plus d'informations sur les start-up participantes après avoir lu les transcriptions ou écouté les présentations avec ou sans la vidéo étaient plus assurés de leurs choix que les participants qui avaient uniquement visionné les vidéos sans le son. Toutefois, les participants qui avaient reçu plus d'informations étaient également moins susceptibles d'identifier les entrepreneurs qui avaient séduit les investisseurs. Ce qui vient souligner la divergence entre ce à quoi les gens affirment accorder de la valeur et les informations qui motivent réellement leurs décisions dans la réalité. L'étape suivante serait d'examiner les résultats des start-up lauréates pour voir si le fait de laisser les éléments visuels influencer sur les décisions est une bonne stratégie d'investissement.

Se pourrait-il que les investisseurs professionnels aient entendu quelque chose dans les présentations de ces entrepreneurs que les participants à l'étude, des amateurs, n'ont pas entendue ? Excellente question. C'était aussi l'une de mes premières suppositions. J'ai donc fait appel à des amateurs qui n'avaient que peu ou pas d'expérience en matière de start-up, ainsi qu'à des entrepreneurs expérimentés, à des investisseurs providentiels et à des investisseurs en financement participatif pour examiner ces concours de pitch. Il s'avère qu'autant les experts que les amateurs ont réussi à désigner les véritables lauréats grâce aux vidéos muettes. Les professionnels sont peut-être mieux informés, mais les éléments visuels semblent les influencer de la même manière.

● ● Dans les pitches, ce qui transparait, c'est la passion, qui se reflète de bien des manières, notamment par l'énergie, la gestuelle et les expressions.

Tout cela pourrait-il se résumer à la tendance qu'ont les gens de favoriser les entrepreneurs séduisants – ou pire, les hommes blancs qui s'apparentent le plus aux prototypes des entrepreneurs et investisseurs de la Silicon Valley ?

On pourrait le penser. Mais les participants à mon étude n'ont pas été capables de mieux identifier les lauréats des concours en se basant uniquement sur des photos que s'ils avaient effectué leur choix au hasard. Il semblerait donc qu'il s'agisse moins d'une question de sexe, d'appartenance ethnique ou d'attrait physique que d'informations visuelles dynamiques qui traduisent la passion et l'énergie. Bien sûr, de nombreuses études ont démontré les avantages professionnels associés au fait d'appartenir à l'ethnie ou au sexe du groupe majoritaire ou d'être considéré comme beau ou belle par la société. Cela ne concerne pas seulement le domaine de l'entrepreneuriat. Je dois préciser que j'ai également varié mes expérimentations pour vérifier les biais des participants sur ces questions et la perception qu'ils avaient des éventuels biais des investisseurs. Dans certaines études, j'ai demandé : « Qui a gagné ? ». Dans d'autres, j'ai demandé : « Qui devrait gagner, selon vous ? ». La nuance peut paraître mineure, mais elle est de taille. A la question : « Qui a gagné ? », les gens peuvent répondre : « Je suis impartial, mais les juges ne le sont probablement pas, ils ont donc choisi Untel ou Unetelle pour des raisons fallacieuses. » En d'autres termes, lorsqu'ils expriment leur avis, la plupart des gens essaient de se montrer impartiaux par rapport au sexe, à l'appartenance raciale ou à l'apparence. Mais mes résultats étaient cohérents dans les deux situations. Les prédictions des personnes qui avaient visionné

les vidéos sans le son correspondaient le mieux aux décisions prises par les investisseurs.

Qu'est-ce qui rendait la présentation visuelle des lauréats si captivante ? Nous avons publié des études antérieures qui portaient sur l'importance du langage des mains lors de la présentation d'un nouveau produit. S'agit-il de ce type de gestuelle ? De l'attitude ? Des expressions du visage ? Dans les pitches, ce qui transparait, c'est la passion, qui se reflète de bien des manières, notamment par l'énergie, la gestuelle et les expressions. Lorsque j'ai demandé aux participants d'identifier non pas les lauréats mais les entrepreneurs les plus passionnés, leurs choix correspondaient aux lauréats réels.

Quels conseils donneriez-vous aux entrepreneurs avant un pitch ? Travaillez davantage votre charisme et souciez-vous moins de votre business plan ? Je pense qu'il est toujours important d'affiner votre idée et de polir votre contenu. Mais vous devez également reconnaître l'importance de l'impression visuelle que vous donnez, surtout au début de votre présentation, et au minimum y consacrer un peu plus de temps. Vous devez réfléchir à la façon dont vous pouvez transmettre la passion que vous nourrissez pour votre idée avec authenticité. Les juges sont susceptibles de supposer que votre enthousiasme reflète un produit et une start-up de qualité.

Et les investisseurs ? Peuvent-ils se prémunir contre ce possible biais visuel qui pourrait jouer ou non en leur faveur ? J'hésite à parler de biais tant que cela n'a pas été démontré de manière empirique. Il s'agit plutôt d'une préférence ou d'un raccourci. Dans certains domaines, les gens reconnaissent le problème et tentent

de se prémunir contre d'éventuels biais. Par exemple, une étude a montré que les auditions de musiciens à l'aveugle, au cours desquelles les juges chargés d'évaluer les interprètes ne les voient pas, conduisaient au recrutement d'un plus grand nombre de musiciennes. Aussi bien intentionnés que soient ces efforts, ils pourraient produire un décalage entre ce sur quoi les juges fondent leurs décisions – le son uniquement – et ce que le public apprécie ou non, et qui comprend les éléments visuels.

Vous dites donc que la manière dont vous vous comportez et la façon dont les gens vous perçoivent jouent un rôle important dans la plupart des emplois, que vous soyez musicien ou entrepreneur. Oui, la passion et la confiance sont associées à la réussite. Cela dit, si vous voulez vous prémunir contre une dépendance à l'égard des informations visuelles, vous pouvez par exemple éviter les conditions de travail qui incitent les gens à prendre des raccourcis mentaux. Il s'agirait alors de réduire la charge cognitive des gens afin qu'ils aient davantage de temps pour réfléchir – par exemple, en ne submergeant pas les décideurs de tonnes d'informations dans un court laps de temps.

Vous venez de décrire les conditions d'un concours de pitch auprès de sociétés de capital-risque – beaucoup d'idées et de business plans, délivrés rapidement, le tout en une journée. En effet. Il en irait de même dans un contexte plus proche de la réalité, où les investisseurs que vous approchez prennent beaucoup de rendez-vous et écoutent de nombreuses propositions. Ils se souviendront des personnes qui, d'une manière ou d'une autre, sont capables de les inspirer sans prononcer un seul mot. ☺

Interview réalisée par Juan Martinez

L'ÉTAT DE LA QUESTION

LE BUREAU POST-COVID

Réinventer les espaces de travail pour répondre aux défis de la collaboration hybride et aux nouvelles attentes des salariés.

Par Sandra Garcia et Vincent Blouin

Le bureau moderne est né, dès le XIX^e siècle, de la délocalisation progressive des activités administratives hors des sites de production. Depuis, nos espaces de travail n'ont cessé d'évoluer, du bureau paysager au «cubicle» (ou bureau à cloisons), de l'open space à l'espace de coworking. La pandémie a bouleversé les modes de travail, et certains se sont empressés d'annoncer la disparition du bureau et le triomphe du télétravail.

La réalité est plus nuancée. Pour 69% des salariés*, l'environnement de travail est l'élément contribuant le plus à leur épanouissement, et ils sont 71% à vouloir que celui-ci soit optimisé. Le sujet préoccupe désormais les dirigeants, qui reconnaissent son rôle de catalyseur de la culture d'entreprise et son enjeu d'attractivité, d'engagement, de rétention et de développement des talents. Si la crise sanitaire a remis en cause les codes des espaces de travail, elle a surtout permis de s'interroger sur leur performance. Steelcase a alors mis à profit son vaste réseau de chercheurs, d'experts et de clients.

L'analyse de onze recherches primaires menées auprès de plus de 50 000 participants à travers onze pays a permis de définir quatre nouveaux principes d'aménagement pour transformer les bureaux en destinations sûres et inspirantes, capables d'offrir une meilleure expérience employé.

1 L'équilibre des destinations entre individuel et collectif

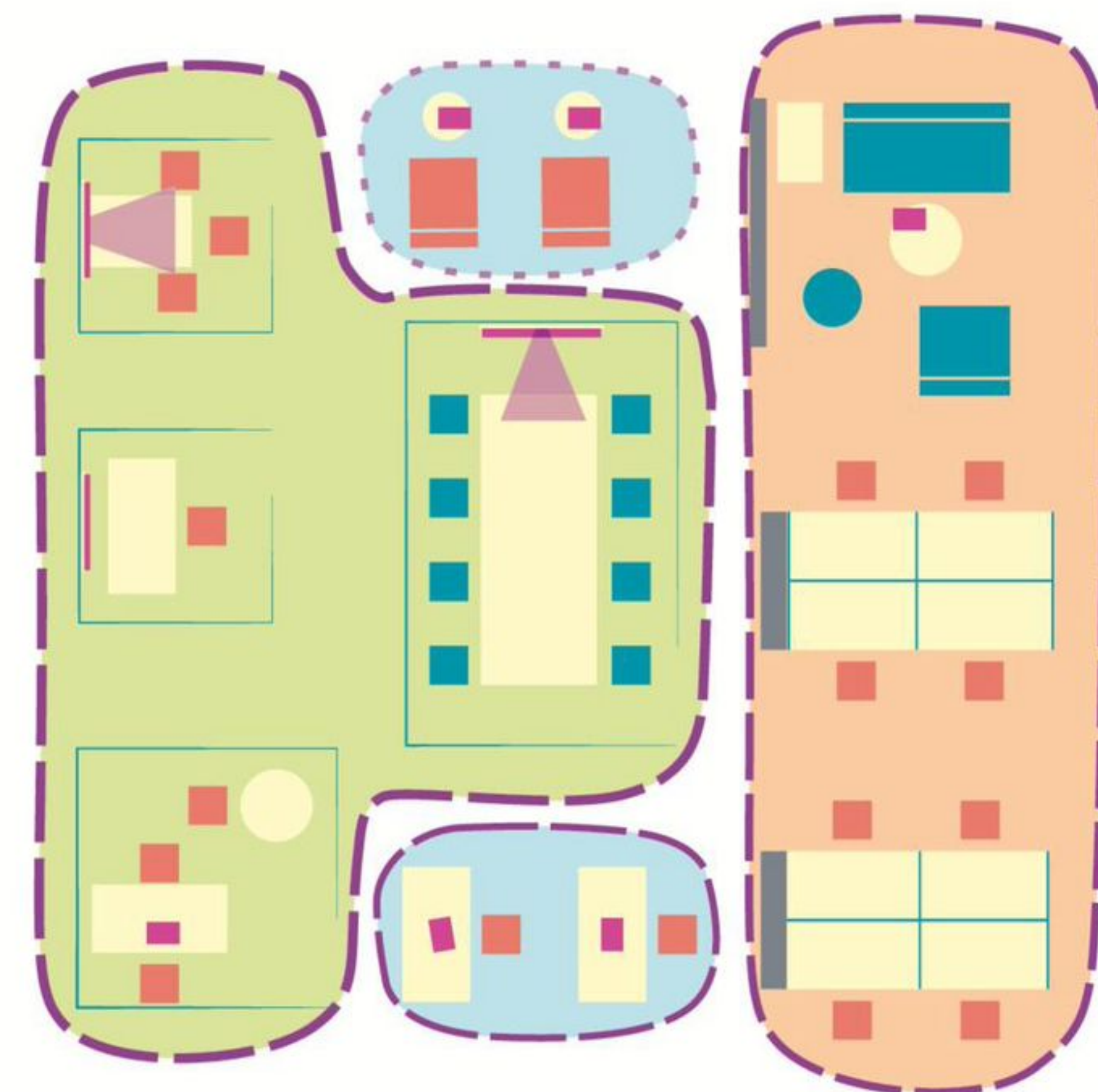
La collaboration en face-à-face étant la principale motivation des salariés pour retourner au bureau, les espaces collectifs sont les premiers concernés par les transformations. Mais les bureaux ne doivent pas devenir des destinations consacrées à ces activités, car le travail est fluide et non compartimenté. L'analyse des emplois du temps montre que les tâches individuelles restent prépondérantes. Le bureau, lieu de travail idéal pour certains, doit être propice à la concentration.

2 Flexibilité, mobilité et fluidité des espaces

La pandémie a révélé un besoin d'agilité. Des environnements plus fluides, plus flexibles et plus mobiles permettent aux entreprises de répondre plus rapidement aux changements et de mieux accompagner les collaborateurs, qui peuvent ajuster l'espace selon leurs activités.

AVANT Le bureau traditionnel

L'aménagement du bureau traditionnel était inspiré par le taylorisme, avec des espaces linéaires, favorisant rationalité et fonctionnalité. Architecture et mobiliers fixes, conçus pour durer, soutenaient une organisation en silos et une culture hiérarchique, avec des bureaux cloisonnés pour le management et des open spaces uniformisés pour les collaborateurs, ayant un accès limité à des espaces pour s'isoler ou se concentrer. Les salles de réunion promouvaient une collaboration informative, avec des chaises autour d'une table fixe, limitant les mouvements et contribuant à la déconcentration et à la démotivation. Si la technologie jouait un rôle, elle était peu intégrée.




3 Des espaces individuels fermés, des espaces collaboratifs ouverts

Offrir davantage d'espaces fermés répond aux nouveaux besoins des salariés, qui, avec le télétravail, se sont habitués à un cadre plus préservé et intime qu'en open space, ainsi qu'aux contraintes des visioconférences. Fournir des espaces ouverts et protégés pour les réunions est aussi essentiel pour redynamiser les lieux, rendre le travail et les collaborateurs visibles, promouvoir le partage et l'apprentissage et casser les silos.

4 L'intégration technologique

En France, 62% des dirigeants se prononcent pour le passage à un mode de travail hybride, conjuguant télétravail et présence sur site. Les espaces doivent donc intégrer des solutions technologiques de collaboration à distance (hardware et software) performantes et inclusives. ☺

 **SANDRA GARCIA** est consultante en recherche appliquée chez Steelcase, leader mondial de l'aménagement des espaces de travail. **VINCENT BLOUIN** est designer consultant chez Steelcase.

APRÈS Le nouveau bureau

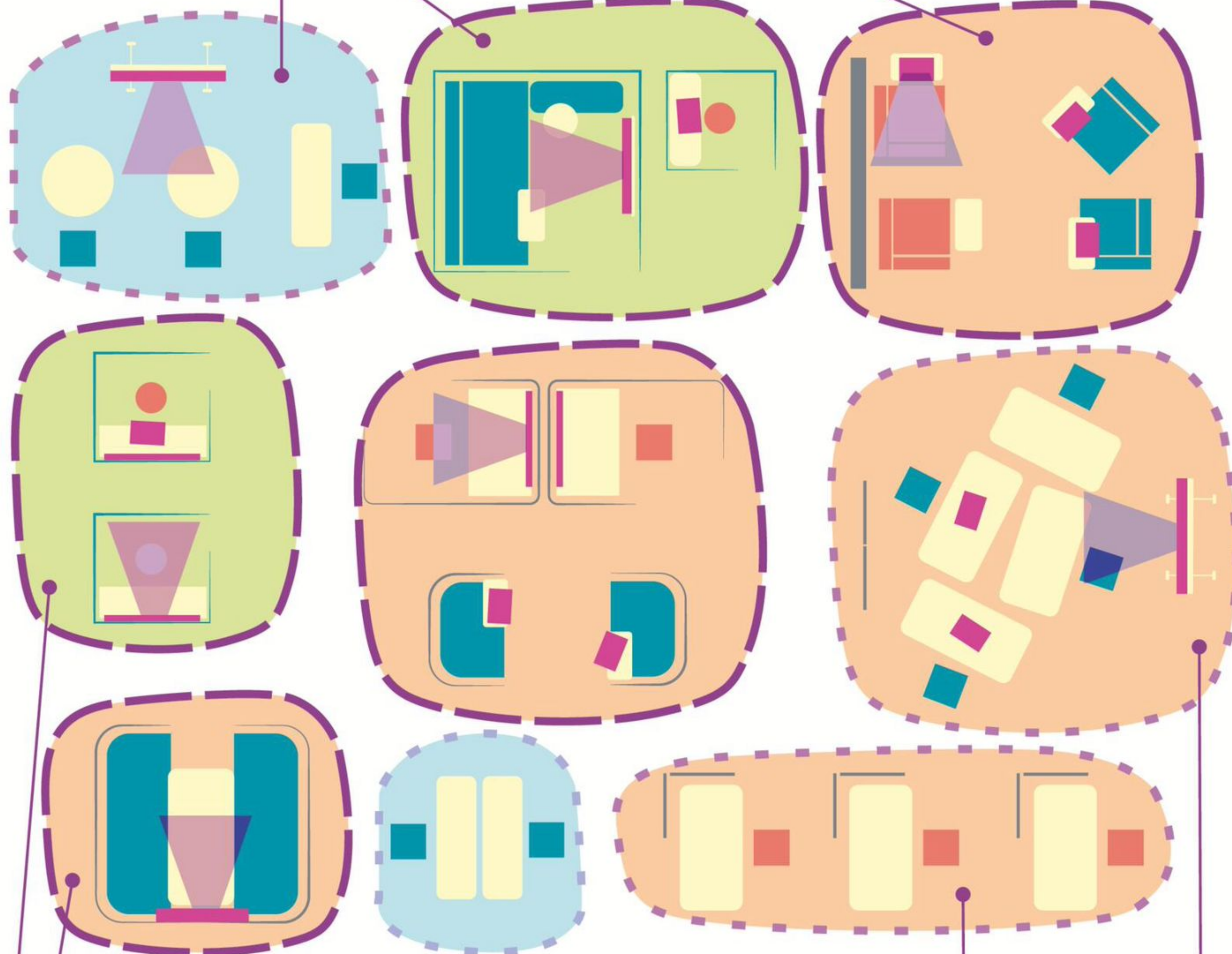
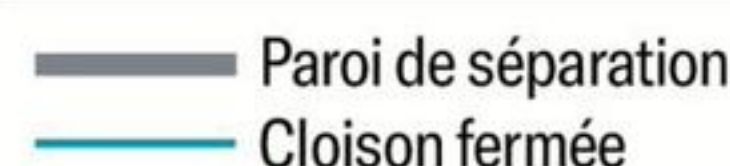
L'expérience de travail vécue par les individus pendant la pandémie a fait évoluer leurs attentes. Une série d'études menées chez Steelcase a permis d'identifier cinq besoins fondamentaux qui transforment le travail en profondeur. Le nouveau bureau répond ainsi aux besoins de **sécurité**, d'**appartenance**, de **productivité**, de **confort** et d'**autonomie** des collaborateurs. L'espace de travail jouant, plus que jamais, un rôle essentiel dans la compétitivité des entreprises, il se doit de contribuer tant à leur épanouissement qu'à leur performance.

Des solutions mobiles ou « sur roulettes » permettent aux salariés de **réarranger les espaces selon les activités** et des solutions type « cabine » ou « boîte dans la boîte » aux entreprises de s'affranchir de certains cloisons et d'éviter d'importants travaux.

Travail hybride et collaboration à distance devenant la norme, **intégrer une technologie performante** avec des moyens de communication intuitifs et de qualité (écrans, micros, caméras, sonorisation, logiciels collaboratifs, etc.) rend la participation fluide et inclusive.

LÉGENDES

- Espaces fermés
- Espaces protégés
- Espaces ouverts
- Besoins individuels
- Besoins collectifs



Ouvrir les espaces de réunion, historiquement fermés, ne va pas sans **proposer un large éventail d'espaces pour s'isoler**: le jeu des cloisons crée divers degrés d'intimité.

Pour **accueillir tous les modes de travail**, les espaces ne se contentent pas de privilégier les interactions sociales et le travail collectif: ils sont adaptés à la fois à la concentration et à la collaboration.

COMMENT J'AI FAIT POUR...



PRENDRE LES RÊNES DE L'ENTREPRISE DANS UN CONTEXTE D'AUGMENTATION DE LA DEMANDE ENGENDRÉE PAR LA PANDÉMIE.

Par Carol B. Tomé, P-DG d'UPS

QUAND J'AI DÉCIDÉ D'ACCEPTER la fonction de P-DG d'UPS, à la fin de l'hiver 2019, le choix m'avait paru simple. J'avais récemment quitté Home Depot après 24 ans de service, dont près de deux décennies au poste de directrice financière, et je n'étais pas nécessairement à la recherche d'un nouvel emploi. Mais j'étais membre du conseil d'administration d'UPS depuis 2003 et, lorsque ce dernier s'est mis en quête d'un successeur au P-DG sortant, les administrateurs ont élaboré un profil de leadership qui correspondait

à mon expérience et à mes compétences. Les candidats internes prometteurs avaient besoin de plus de temps pour développer leurs compétences et, en tant qu'outsider membre du conseil, je pouvais diriger l'entreprise le temps qu'ils soient prêts à prendre la relève.

Je savais qu'UPS était une entreprise extraordinaire, dotée d'une marque forte, d'une culture et de valeurs parfaitement alignées sur les miennes, opérationnelle dans plus de 220 pays et territoires, et comptant près de 500 000 salariés de talent que j'espérais inspirer autour d'un objectif commun. Cela faisait six ans que le cours de la société était stable, il était donc possible de produire de la valeur pour ses actionnaires. Et, en toute honnêteté, mon mari avait hâte de me voir sortir de la maison pour reprendre le travail.

A l'époque, il m'avait donc été facile d'accepter le poste. Ce qui fut chose faite au début du mois de mars 2020, l'intention étant de prendre officiellement mes fonctions en juin de la même année. Très vite, cette fonction est toutefois devenue beaucoup plus complexe. Le 11 mars, l'Organisation mondiale de la santé déclarait que l'épidémie de Covid-19 avait atteint le stade de pandémie mondiale, obligeant nombre d'entre nous à nous confiner et UPS et ses salariés à accroître les services essentiels comme jamais.

Nous devions non seulement nous assurer que nos centres de tri restaient opérationnels et que nos véhicules et avions restaient en mouvement, mais également répondre à une demande en hausse qui a rapidement atteint le pic du volume d'expédition des fêtes de fin d'année, et qui n'a jamais diminué. J'avais prévu de consacrer mes premiers mois de P-DG à une tournée de consultations, en me rendant

dans quelques-uns de nos 2 000 sites d'exploitation dans le monde afin de discuter avec nos collaborateurs. Au lieu de cela, je me suis retrouvée prise dans un tourbillon d'activités, à travailler avec le reste de l'équipe de direction pour traverser la pandémie tout en planifiant notre avenir. C'est ce sur quoi nos efforts ont porté l'année dernière. La crise du Covid-19 s'est finalement révélée être un formidable catalyseur. Tout en faisant le nécessaire pour maintenir notre activité actuelle, nous avons affiné notre objectif. Nous avons élaboré des stratégies. Nous nous sommes réorganisés. Nous avons établi des priorités. Nous avons désinvesti. Nous avons investi. Et je crois que nous en sommes sortis avec une équipe plus forte et plus engagée.

PRINCIPES ET MISSION

Entreprise établie depuis 114 ans, assurant chaque jour le transport de l'équivalent de 2% du PIB mondial et de 6% du PIB des Etats-Unis, UPS dispose d'un formidable héritage auquel tout P-DG aimerait contribuer. Lorsque j'ai officiellement pris les rênes de l'entreprise, c'est de ce postulat que je suis partie. J'ai invité notre équipe dirigeante à une rencontre de deux jours dans ma ferme, dans le nord de la Géorgie, où nous avons mis en place les mesures anti-Covid requises. Dans ce cadre bucolique, et avec l'aide d'un tiers facilitateur, nous avons débattu en toute franchise des aspects de l'entreprise que nous devrions développer et de ceux qu'il convenait de modifier.

Nous nous sommes finalement accordés sur cinq principes et priorités clés auxquels UPS adhérerait. Tout d'abord, nous continuerions à nous appuyer sur les valeurs de Jim Casey,

notre cofondateur, que sont l'intégrité, l'efficacité, l'apprentissage et l'amélioration constante, et à porter une attention particulière à nos clients et à nos collaborateurs. Nous chercherions également à préserver la pertinence de notre marque, la solidité de notre bilan et de notre cote, à protéger la structure de notre actionnariat à deux niveaux et à poursuivre le versement de dividendes. Tout le reste serait à revoir.

Nous nous sommes ensuite concentrés sur notre énoncé de mission. UPS a toujours été très claire quant à l'objet de ses activités, mais le pourquoi restait un peu vague. Comme l'explique le chat du Cheshire dans les « Aventures d'Alice au pays des merveilles », de Lewis Carroll, si vous ne savez pas où vous allez, n'importe quel chemin vous y mènera. Nous devions clarifier notre mission. Je ne suis toutefois pas arrivée avec une idée préconçue de ce qu'elle devait être. J'ai donc choisi d'écouter mon équipe dirigeante lors de notre retraite et d'autres collaborateurs dans le cadre de réunions Zoom, puisque je ne pouvais pas rencontrer tout le monde en personne comme je l'avais prévu. Nous avons opté pour le slogan : « Faire avancer notre monde en livrant ce qui compte. » Nous voulions plus précisément développer notre activité à l'international en répondant aux besoins des clients, en offrant excellence et valeur, en incitant nos collaborateurs et nos partenaires à donner le meilleur d'eux-mêmes et en donnant l'exemple d'une entreprise responsable.

Nous avons également décidé de réorganiser une autre grande partie d'UPS : notre structure décisionnelle. Avant 2020, lorsque nos collaborateurs ou nos équipes avaient une idée, ils devaient la soumettre à l'un de nos 21 comités, qui faisaient ensuite

remonter la proposition jusqu'à obtenir l'approbation finale du «comité de direction», qui incluait souvent le P-DG. Nous avons supprimé tout cela. Aujourd'hui, nous avons six commissions d'examen, qui ont le pouvoir d'approuver des nouveaux projets même sans l'avis des membres de la haute direction. Lorsque nous nous impliquons, c'est en tant qu'«équipe de direction» que nous le faisons et non en tant que «comité de direction». Cela nous permet maintenant d'aller beaucoup plus vite.

Une action connexe, symbolique mais importante, a été de changer le nom de notre siège administratif à Atlanta, en passant de Plaza (froid, intimidant et formel) à Casey Hall (chaleureux, accueillant et décontracté). Là encore, nous avons voulu mettre l'accent sur le passage d'une gestion descendante à une collaboration entre les différents échelons, fonctions et services.

L'équipe de direction a également réalisé un exercice stratégique révélateur : réunis dans une salle de conférences, nous nous sommes forcés à examiner sur un tableau blanc les principaux projets en cours chez UPS et à apposer des autocollants de couleur à côté de chacun d'eux - rouge pour arrêter, vert pour continuer. Les points verts ne posaient aucun problème, mais les gens semblaient réticents à attribuer des points rouges. Je leur ai dit qu'ils ne pouvaient pas quitter la pièce avant de l'avoir fait. Et, une fois tous les autocollants collés, nous avons compris que nous poursuivions certaines initiatives et activités (notre activité de fret en propriété exclusive, par exemple) qui ne promettaient pas d'apporter beaucoup de valeur ajoutée. Dans le même temps, l'un de nos principaux

projets (l'un de ceux associés au plus grand nombre de points verts) - un plan visant à accélérer les délais de transit, le saint Graal des mesures des entreprises de livraison - n'allait pas être mis à exécution avant un an. De même, nos efforts pour gagner des parts de marché auprès des petites et moyennes entreprises (PME), une catégorie de clients en pleine expansion, notamment pendant la pandémie, ne portaient pas suffisamment leurs fruits.

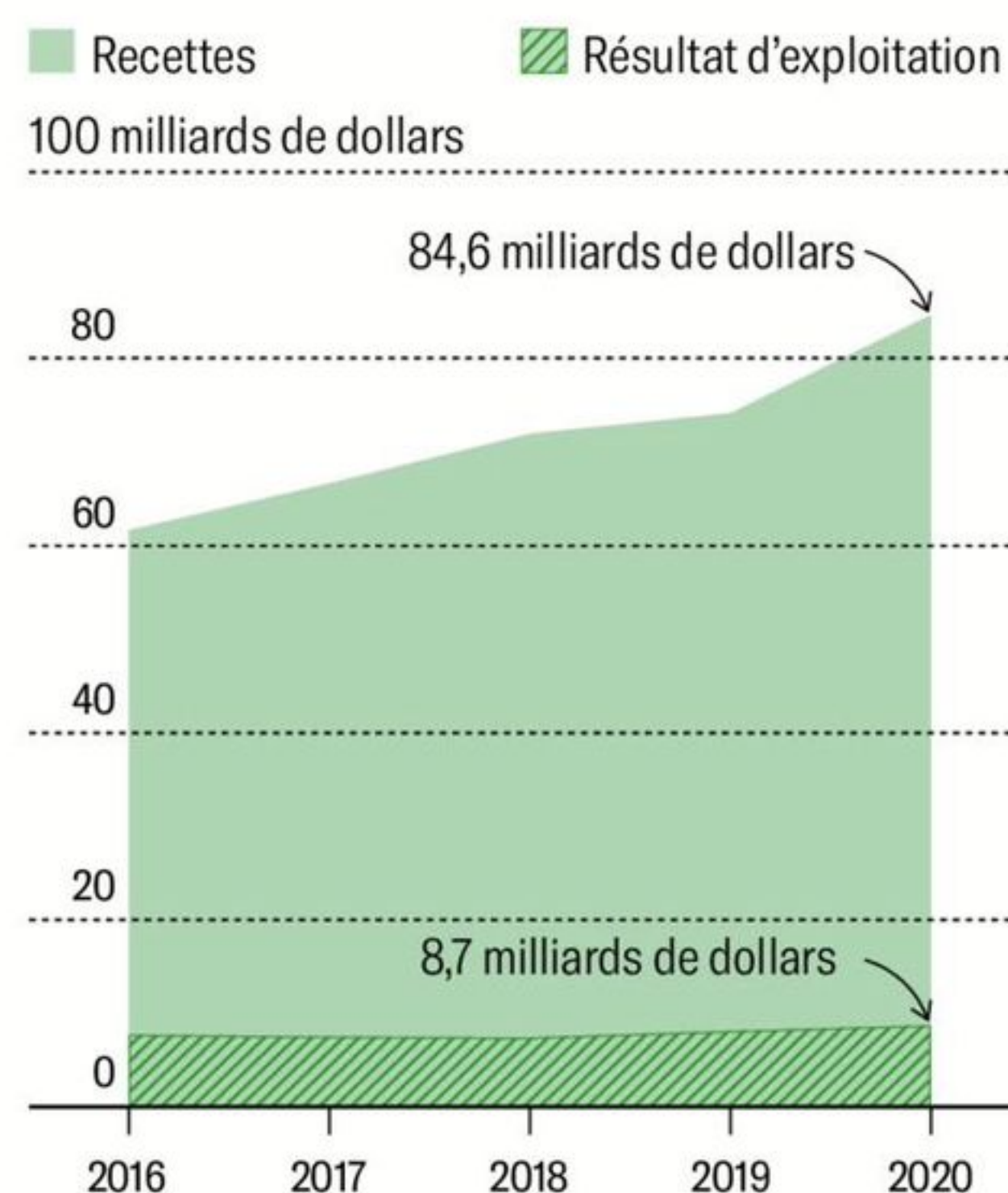
Nous avons compris que nous devions transférer de l'argent des projets rouges vers les projets verts. Ce qui s'est révélé concluant. Nous avons réussi à améliorer nos délais de transit en quatre mois et, au premier trimestre 2021, notre volume quotidien moyen aux Etats-Unis auprès des PME a augmenté de près de 36%, atteignant un niveau record. Nous avons également accru de manière significative nos investissements dans la technologie et la numérisation, ainsi que nos efforts pour réduire la lourde empreinte carbone associée à notre flotte de plus de 500 avions, que nous louons ou possédons, et de milliers de véhicules de livraison de colis qui, à eux tous, parcourent des milliards de kilomètres par an. Nous nous penchons sur les programmes de compensation et les technologies vertes, notamment notre laboratoire roulant de plus de 13000 véhicules utilisant des carburants de remplacement et une technologie de pointe, et nous nous sommes récemment engagés à être neutres en carbone dans toutes nos opérations d'ici à 2050.

Une fois notre mission, notre structure et nos priorités en place, nous avons identifié des mesures pertinentes pour suivre les progrès accomplis dans la réalisation de nos objectifs. Oui, même en pleine pandémie, nous, les hauts dirigeants, estimions qu'il s'agissait là

FAITS ET CHIFFRES

UPS

Fondation : 1907
Siège social : Atlanta
Nb de salariés : 543 000



Source: UPS

d'un point important. La demande pour notre activité était en pleine expansion, c'était donc le moment de poursuivre ce qui nous tenait le plus à cœur.

Pour mesurer notre engagement à mettre les clients au premier plan, nous nous concentrons désormais sur notre Net Promoter Score, qui se situait à environ 30 (sur une échelle de 0 à 100). Nous avons pour objectif de devenir le leader du secteur en matière d'expérience client de bout en bout, avec un score supérieur à 50. Pour ce faire, nous écoutons, apprenons et agissons sur 16 parcours clients clés, notamment la création de comptes, l'enlèvement des colis et le règlement des réclamations. Sur le plan de l'innovation, l'accent mis sans relâche sur la productivité et la répartition efficace du capital se traduiront à la fois par un accroissement de la marge d'exploitation et par un meilleur rendement du capital investi en 2021. Et pour déterminer si nous tenons notre promesse d'améliorer la satisfaction de nos collaborateurs, nous examinons désormais régulièrement les enquêtes indiquant le nombre de

Comme l'explique le chat du Cheshire dans les « Aventures d'Alice au pays des merveilles », de Lewis Carroll, si vous ne savez pas où vous allez, n'importe quel chemin vous y mènera.

salariés susceptibles de recommander UPS comme lieu de travail. Depuis que je suis entrée en fonction en tant que P-DG, nous avons constaté une amélioration de ce chiffre : celui-ci est passé de 51% à 57% et nous mettons tout en œuvre pour qu'il dépasse les 80%.

LA PERFORMANCE IMPRESSIONNANTE DE NOTRE MAIN-D'ŒUVRE

Ce sont le courage et l'engagement des salariés d'UPS qui font avancer l'entreprise. Voyez par exemple leur réaction proactive à la pandémie. Une fois les procédures de nos plateformes et de livraison modifiées afin de maintenir une distanciation physique et la sécurité de tous, ils ont enfilé leur équipement de protection individuelle et ont continué malgré tout à travailler, veillant à ce que nos clients commerciaux puissent se livrer les uns les autres et que les utilisateurs finaux reçoivent tous les biens indispensables, des masques aux nouveaux congélateurs, des aliments pour chats aux traitements contre le diabète. Le changement d'échelle dans la demande de commerce électronique a été immédiat, et la réponse de nos équipes a été impressionnante.

En raison de notre présence mondiale, chaque jour apporte un nouveau défi. Des pays qui commençaient à s'ouvrir soudain se refermaient. Nous travaillions donc constamment avec différentes autorités pour nous assurer que nos pilotes pouvaient atterrir et que nos salariés au sol pouvaient travailler. Nous avons connu une situation en Chine où un agent de sécurité d'un centre de tri avait été testé positif au Covid, et 200 salariés d'UPS étaient restés confinés au sein du bâtiment trois jours durant. Nous avons

fait des pieds et des mains pour leur fournir de la nourriture et de l'eau et leur assurer le confort nécessaire jusqu'à ce qu'ils puissent repartir.

Au Royaume-Uni, nous devons également faire face à de nouvelles restrictions commerciales transfrontalières à la suite du Brexit. Et, bien que le réseau en étoile utilisé pour gérer nos avions ait permis de faire face à la hausse considérable de la demande et à la complexité croissante des livraisons, nous avons besoin de plus de personnel, et vite. Au cours du seul deuxième trimestre de 2020, nous avons embauché 40 000 personnes pour nous aider à faire face à cette nouvelle normalité consistant à gérer toute l'année des volumes de fêtes de fin d'année.

Cette augmentation de la main-d'œuvre nous a permis de poursuivre nos activités, malgré les bouleversements personnels et les crises politiques supplémentaires survenues aux Etats-Unis. Dans les jours qui ont précédé ma prise de fonction officielle en tant que P-DG, l'épouvantable vidéo du meurtre de George Floyd a été diffusée. J'avais réalisé un enregistrement vidéo d'un discours dans lequel je faisais part de ma joie de prendre les rênes d'UPS et de mon enthousiasme quant à son avenir. Le message – en gros, « nous allons assurer, et ça sera fun ! » – était devenu totalement inapproprié. Je l'ai donc remplacé par une lettre dans laquelle je laissais libre cours à mes émotions – colère, honte, tristesse – et expliquais que je voulais transformer tout cela en une action motivée par des valeurs. Les salariés d'UPS se mobiliseraient, comme ils l'avaient fait au début de l'épidémie de Covid-19.

L'entreprise a depuis versé à cette fin des millions de dollars à la National

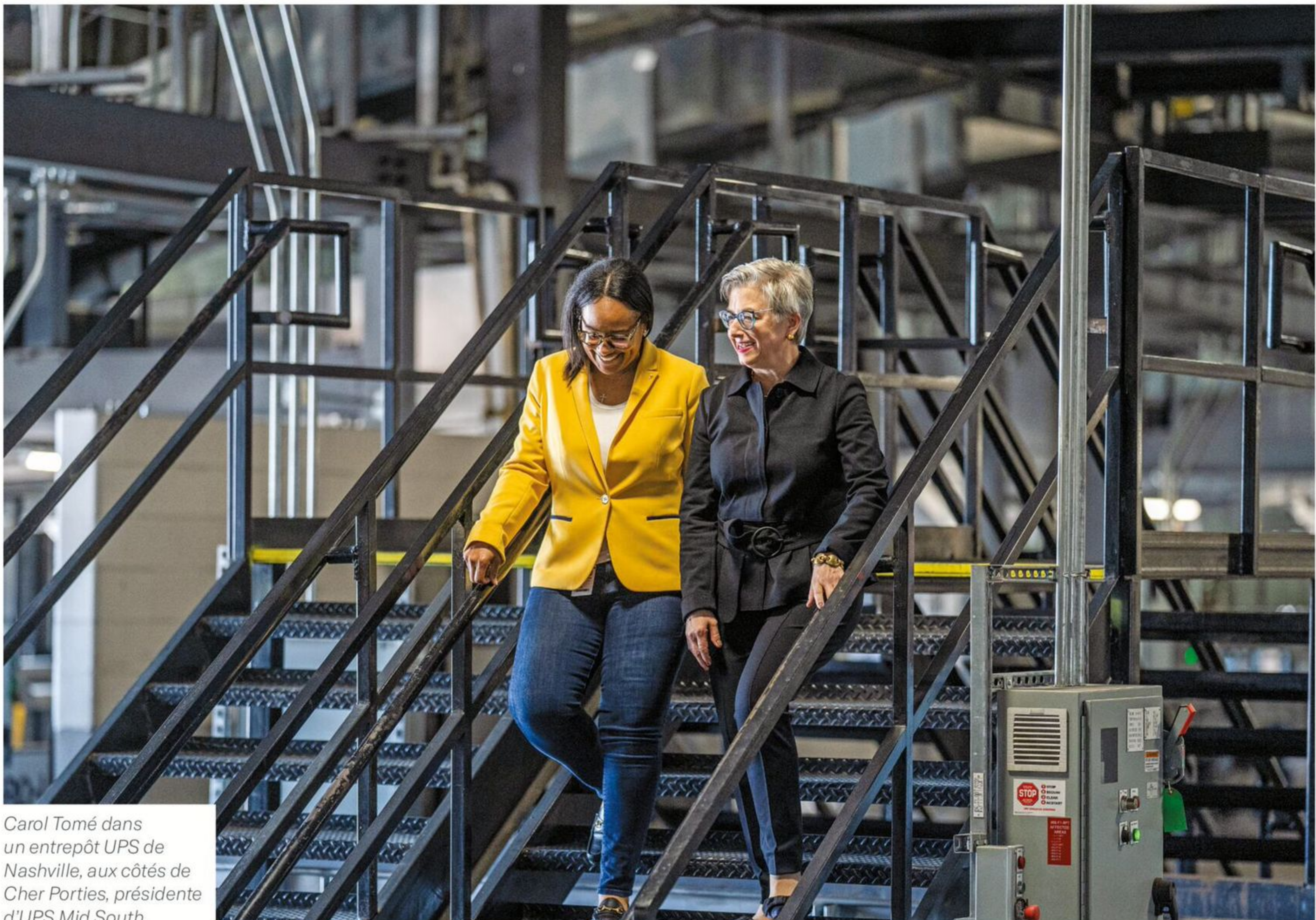
Urban League et à d'autres organisations militantes, a commandé une évaluation des salaires à l'échelle de l'entreprise et s'est engagée à soutenir l'équité salariale, a modifié certaines politiques désuètes qui portaient sur l'apparence des salariés pour autoriser les cheveux détachés ainsi que le port de la barbe et de la moustache, et a mis en œuvre de nouveaux programmes pour former les membres de nos équipes au contournement des préjugés, au respect et au professionnalisme.

J'ai promu Laura Lane au poste de directrice des affaires générales, de la communication et du développement durable (je l'appelle « notre responsable de la mission »), et j'ai choisi Charlene Thomas, qui me rend directement compte, pour endosser la nouvelle fonction de directrice de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. Depuis ma prise de fonctions, nous avons ajouté cinq nouveaux administrateurs : trois femmes, dont une d'origine asiatique, et deux hommes afro-américains. Le plus frappant, peut-être, compte tenu des circonstances uniques et de la lourde charge de travail que nous avons connue en 2020, c'est que nos salariés, avec nos encouragements, se sont engagés à effectuer un million d'heures supplémentaires de bénévolat dans des communautés noires mal desservies.

Nos collaborateurs ont relevé de nouveaux défis l'hiver dernier, tout d'abord en gérant la période des fêtes de fin d'année (pour laquelle nous avons recruté 100 000 travailleurs temporaires supplémentaires) en plus des volumes liés à la pandémie, puis, au début de l'année 2021, en jouant un rôle crucial dans la livraison des nouveaux vaccins contre le Covid-19. UPS est présente dans la logistique des soins de santé depuis 15 ans, et nous disposons

Idées à Suivre

Plutôt que de suivre des priorités contradictoires, nos salariés ont une mission claire, ce qui les aide à travailler efficacement et à y prendre plaisir.



Carol Tomé dans un entrepôt UPS de Nashville, aux côtés de Cher Porties, présidente d'UPS Mid South.

maintenant de trois installations réfrigérées – à Louisville (Kentucky), aux Pays-Bas et à Singapour – qui nous permettent d'améliorer notre distribution en préservant la chaîne du froid. Nous sommes en passe de livrer au moins un milliard de doses de vaccin dans le monde d'ici la fin de l'année, avec une fiabilité de service de 99,9%. En moins de 24 heures, nous pouvons récupérer une cargaison avec un 18-roues, l'emmenier jusqu'à un aéroport local, la charger dans un avion, la transporter jusqu'à notre plateforme de Wordport, à Louisville, la traiter, la charger dans un autre avion

pour l'emmenier jusqu'à une destination donnée, la transférer dans un camion plus petit et la livrer à un hôpital ou à une pharmacie.

Ce sont nos collaborateurs qui rendent ce type de performance possible, en partie grâce au travail sur la mission et la stratégie que nos hauts dirigeants et moi-même – avec l'aide de leurs équipes et la contribution de l'ensemble de l'organisation – avons effectué au début de mon mandat. Plutôt que de suivre des priorités contradictoires, ils ont une mission claire, ce qui les aide à travailler efficacement et à y prendre plaisir.

Cela nous a permis d'enregistrer des bénéfiques records et une marge d'exploitation à deux chiffres dans nos activités aux Etats-Unis, ainsi que des bénéfiques records dans notre segment international.

Lorsque j'ai décidé de devenir P-DG d'UPS, je n'aurais jamais pu prévoir les bouleversements auxquels l'entreprise et le monde allaient être confrontés au cours des mois suivants. Mais je n'aurais pas accepté ce poste si je n'avais pas eu confiance en notre capacité à toutes et à tous à relever les défis qui se présenteraient à nous. ☺

FABIENNE PRÉFÈRE
PENSER AU PLUS TÔT
À CE QU'ELLE GAGNERA
PLUS TARD.



Chez Banque Populaire, nous pensons que la retraite s'anticipe. C'est pourquoi, grâce à **l'entretien conseil retraite**, nos conseillers vous aident à y voir plus clair et à faire les bons choix d'épargne aujourd'hui pour continuer à vivre comme vous le souhaitez demain.



PARTENAIRE
PREMIUM

**BANQUE
POPULAIRE**



la réussite est en vous

Document à caractère publicitaire et sans valeur contractuelle.

BPCE - Société anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital de 180 478 270 euros - Siège social : 50, avenue Pierre Mendès France - 75201 Paris Cedex 13 - RCS Paris N° 493 455 042 -
Crédit photo: Getty Images - 



Le manifeste pour l'économie à impact positif net

L'existence de votre
entreprise rend-elle
le monde meilleur ?

Par Paul Polman
et Andrew Winston

Illustrations:
GUILLAUME KURKDJIAN



Les attentes de la société à l'égard des entreprises ont davantage changé au cours des deux dernières années qu'au cours des deux décennies précédentes. Une pandémie, des catastrophes naturelles en expansion de plus en plus coûteuses, le meurtre de George Floyd, les attaques contre la démocratie... tout cela nous a fait basculer dans un autre monde. Tant sur le plan pratique que moral, les dirigeants d'entreprise ne peuvent plus s'abstraire des grands changements sociétaux ou traiter les problèmes auxquels l'humanité et la planète font face comme s'ils étaient «le problème de quelqu'un d'autre» et non le leur également. Dans leur propre intérêt, les entreprises doivent prendre une part active à la résolution des grands défis auxquels nous sommes tous confrontés. L'économie ne sera prospère que si la planète et ses habitants vont bien.

Bonne nouvelle: relever ces défis représente le plus vaste gisement d'affaires de notre époque. Des marchés de plusieurs milliards de dollars sont en jeu dans tous les principaux secteurs de l'économie, y compris les technologies de la construction, les transports, l'alimentation, l'agriculture et la finance verte. Une étude menée sur deux ans par la Commission des entreprises et du développement durable a révélé que la réalisation des objectifs de développement durable de l'ONU, qui couvrent tout, de l'éradication de la faim dans le monde à la fourniture de moyens de subsistance en passant par la lutte contre le changement climatique, permettrait de générer des milliers de milliards en valeur et de créer des centaines de millions d'emplois pendant la décennie en cours. Le monde peut tirer profit de ces atouts en contrepartie d'un investissement modéré, notamment en comparaison des perturbations mondiales liées au changement climatique (les 22000 milliards de dollars perdus par l'économie mondiale en raison de la pandémie montrent à quel point le coût des crises planétaires peut être astronomique). De plus, il n'a jamais été aussi facile ou rentable de faire évoluer une entreprise vers des opérations à faible émission de carbone. Les technologies de base d'une

économie propre – énergies renouvelables, batteries, IA plus intelligente, big data, etc. sont devenues nettement meilleur marché et sont mises en œuvre à grande échelle (90% de l'énergie nouvelle injectée dans le réseau mondial en 2020 était renouvelable).

Les résultats des sociétés qui se sont lancées dans des actions orientées ESG (environnement, société et gouvernance) dépassent ceux de leurs concurrents. Plus de 80% des fonds ESG ont surpassé leurs indices de référence en 2020. Le cours des actions n'est pas un indicateur parfait du succès commercial mais de bons rendements démontrent que la durabilité n'est pas une machination anti-business visant à saper la libre entreprise (une vision dépassée qui a la vie dure).

Les investisseurs ont ajouté leurs noms à la liste des parties prenantes qui agissent comme des aiguillons poussant les entreprises à agir. Les régulateurs financiers exigent plus de communication et de transparence. Les clients fixent des objectifs non négociables à leurs fournisseurs en matière de respect de l'environnement et de diversité. De plus, les parties prenantes les plus puissantes de toutes sont sans doute les salariés eux-mêmes, en particulier les générations Y et Z, qui recherchent des employeurs partageant leurs valeurs. Ils organiseront des débrayages ou prendront la parole pour soutenir ou critiquer les actions des employeurs sur les questions sociales, comme la moitié des milléniaux américains disent l'avoir déjà fait.

Les entreprises qui seront prospères dans ce nouvel environnement seront différentes de celles du passé. La responsabilité sociétale et la philanthropie traditionnelles des entreprises ne sont pas adaptées à notre époque. Les dirigeants doivent repenser ce qu'est une entreprise, comment elle se développe et réalise du profit, quelle est sa mission et comment elle contribue à changer le monde. Dans notre nouveau livre, «Net Positive: How Courageous Companies Thrive by Giving More Than They Take», nous abordons les caractéristiques fondamentales d'une entreprise qui crée de la valeur durablement et se développe en aidant le monde à se développer. Nous définissons une entreprise à impact positif comme une société qui «améliore le bien-être de tous ceux sur lesquels elle a des retombées et ce à tous les niveaux: produit, site, région et pays, et pour chaque partie prenante, y compris les salariés, fournisseurs, communautés, clients, mais aussi les générations futures et la planète elle-même.»

Aucune entreprise n'a encore atteint ce noble objectif. Mais un nombre croissant d'entre elles s'est lancé dans cette aventure. Leurs dirigeants font pression sur les gouvernements pour qu'ils accélèrent leur politique climatique, se fixent des

La responsabilité sociétale et la philanthropie traditionnelles des entreprises ne sont pas adaptées à notre époque. Les dirigeants doivent repenser ce qu'est une entreprise et comment elle contribue à changer le monde.

objectifs pour que leur bilan carbone devienne positif, prennent des engagements ambitieux en faveur de l'équité ethnique et se prononcent contre les lois qui restreignent le vote ou portent atteinte aux droits des citoyens LGBTQ. Ils mettent en place des partenariats étendus avec leurs fournisseurs et clients, leurs pairs, mais aussi des ONG et des gouvernements pour s'attaquer aux problèmes systémiques et problématiques communes. Le concept de «capitalisme des parties prenantes» et l'idée que les entreprises ont des responsabilités vis-à-vis de la société sont devenues des évidences au sein des Comex du monde entier.

Ceux qui passent à côté de ce changement extrêmement profond seront confrontés à une déferlante de dangers menaçant leur existence même. L'économie du statu quo ne les favorisera pas, la société les rejettera et les jeunes générations ne travailleront pas pour eux. Nous évoquons dans notre article le cas d'Unilever, que l'un des auteurs de cet article (Paul Polman) a dirigée pendant une décennie. Le géant des biens de consommation est largement reconnu comme un leader dans le passage à l'économie à impact positif net : pendant 11 années consécutives, les experts en développement durable l'ont classé numéro un dans le monde. Ce succès n'allait pas à l'encontre de la performance financière ; il a stimulé les bénéfices et la croissance. Tout au long du mandat de Paul, le rendement total pour les actionnaires d'Unilever était proche de 300%, bien au-dessus de celui des autres groupes de son secteur.

Unilever n'est pas un cas isolé. Pratiquement toutes les 500 plus grandes entreprises du monde ont fixé des objectifs en termes de stratégie énergétique ou carbone, par exemple, et le discours des dirigeants évolue. Quand le P-DG de Walmart dit que cette dernière doit devenir une «entreprise régénératrice», vous savez que quelque chose est en train de changer. Les discours ne remplacent pas les actions, bien sûr, et trop peu d'entreprises ont décidé de se fixer des objectifs ambitieux, mais le travail est en cours. Cependant, beaucoup semblent mues par la volonté de ne pas perdre. Cet article parle d'agir pour gagner.

Nous sommes d'avis que les sociétés peuvent emprunter quatre options essentielles

pour prospérer aujourd'hui et gagner à l'avenir. Elles peuvent :

- opérer en se mettant d'abord au service de multiples parties prenantes, ce qui profite ensuite aux investisseurs (au lieu de placer les actionnaires au-dessus de tous les autres)
- assumer pleinement tous les impacts de leurs activités
- mettre en place des partenariats étroits, même avec ceux qui les critiquent
- relever les défis systémiques en repensant leur plaidoyer et leurs relations avec les gouvernements.

Nous allons passer en revue toutes ces options les unes après les autres.

L'IDÉE EN BREF

LE PROBLÈME

Les efforts que les entreprises consentent actuellement pour relever les défis planétaires, comme le changement climatique, par exemple, sont insuffisants.

LA SOLUTION

Les entreprises doivent s'efforcer de devenir des sociétés à impact positif net et d'améliorer le bien-être de tous ceux et celles qui sont concernés par les retombées de leurs activités (produits, sites, parties prenantes), y compris les générations futures et la planète elle-même.

PREMIERS PAS

Aucune entreprise n'est encore à impact positif net. Pour commencer, les entreprises doivent penser aux parties prenantes, et pas seulement aux actionnaires. Puis assumer pleinement la responsabilité de toutes les retombées de leurs activités ; mettre en place des partenariats, travailler avec ceux qui les critiquent et repenser leur approche du lobbying et d'autres formes de plaidoyer.

SERVIR LES PARTIES PRENANTES AVANT LES ACTIONNAIRES

L'économiste Milton Friedman a écrit que le but de l'entreprise est de générer du profit pour ses actionnaires. Pendant un demi-siècle, cette doctrine a permis un accroissement énorme du bien-être matériel, mais au prix de lourds sacrifices en termes d'égalité et d'atteintes graves à l'environnement. Nous devons réparer ces dommages ou risquer de perdre tout ce que nous avons gagné.

Pour avancer et améliorer la situation, nous pouvons tirer des leçons du passé. Avant l'ère de l'obsession actionnariale, les entreprises étaient par nature multipartites. Par exemple, en 1943, Johnson & Johnson a publié sa «profession de foi», qui donnait la priorité aux patients, médecins et infirmières, suivis des mères et pères, des partenaires commerciaux, des employés et des communautés. Ce n'est qu'ensuite que l'entreprise servirait les intérêts de ses actionnaires, qui, selon J&J, devaient en tirer un «retour sur investissement juste» (notez qu'il ne promettait pas le retour sur investissement le plus élevé possible).

Une entreprise à impact positif net récompense les investisseurs parce qu'elle s'est d'abord mise au service des autres plutôt que de faire de la satisfaction de ses actionnaires son principal but. Ce changement de paradigme peut créer des tensions avec les actionnaires traditionnels à court terme. Chez Unilever, la solution que Paul a trouvée – alors qu'il était en

poste depuis trois semaines – a consisté à dire aux investisseurs qu’il ne fournirait plus de directives ou de rapports trimestriels. L’entreprise rechercherait une valeur à long terme, tout en maintenant une discipline budgétaire stricte. Si les investisseurs n’aimaient pas cela, ils pouvaient prendre leur argent et aller voir ailleurs.

Nous ne disons pas que les entreprises devraient créer de la valeur pour tout le monde, tout en croisant les doigts et en espérant que les investisseurs s’en sortent bien aussi. Nous pensons qu’une entreprise qui se met au service de l’humanité s’améliore avec le temps. La valeur qu’elle crée s’accroît et les investisseurs en voient les rendements positifs. Consentis habilement, ces efforts ne se font pas entièrement au détriment des rendements à court terme.

Au début de son mandat chez Unilever, Paul a lancé le programme de vie durable d’Unilever pour fixer un objectif et apporter un cadre de réflexion élargi au groupe. Cette initiative révolutionnaire, qui a été imitée à de nombreuses reprises, a permis de définir des buts ambitieux en termes d’amélioration de la vie d’un milliard de personnes, de diviser par deux l’impact environnemental de l’entreprise et d’améliorer les moyens de subsistance de millions de femmes et de petits exploitants au sein de la chaîne d’approvisionnement.

Il s’agissait d’objectifs fixés au niveau de l’entreprise. Unilever s’est également engagé à générer des résultats commerciaux en servant les besoins de diverses parties prenantes au niveau de la marque. La plus grande de ses campagnes de marque « à mission » est celle menée à l’échelle mondiale en faveur du lavage des mains par le savon désinfectant Lifebuoy, un des produits fabriqués par le groupe. En étroite collaboration avec l’Unicef, Lifebuoy a enseigné à des centaines de millions d’enfants et de nouvelles mères les avantages de se laver les mains pour leur santé, contribuant ainsi à prévenir des millions de décès liés à des maladies facilement évitables.

Ces initiatives peuvent ressembler à de la philanthropie, mais il s’agit bien là d’entreprises répondant à des besoins non satisfaits. Lors de l’une des premières réunions de Paul en tant que P-DG, le directeur général de l’Unicef lui a demandé de faire don de savon pour les kits néonataux afin d’aider à réduire le taux de mortalité post-partum. Paul a dit qu’il était heureux de faire don de barres de savons, mais qu’elles seraient de marque Lifebuoy, et non génériques. Une entreprise engagée en faveur de l’économie positive peut aider à résoudre un problème social *et* prendre soin de sa marque et de ses ventes. Les deux objectifs ne sont pas antinomiques.

Pendant des années, Unilever a fait de la mission cadre qu’il poursuit un élément à part entière de ses marques et de sa communication marketing. Les salariés de Lifebuoy ne se contentent pas de vendre du savon, ils aident ainsi à sauver des vies. Les résultats commerciaux ont suivi. Plus d’un siècle après sa fondation, Lifebuoy n’était pas une entreprise dynamique. Mais, dans les années 2010, alors que le programme de lavage des mains prenait de l’ampleur rapidement, ses revenus ont commencé à progresser selon des pourcentages à deux chiffres, un rythme effréné pour du savon ! Elle fait désormais partie des 13 marques de l’entreprise qui rapportent plus d’un milliard d’euros par an. Implanter une mission au cœur de votre stratégie stimule la croissance. Les bénéfices récoltés *découleront* de cette mission.

ASSUMER TOUS LES IMPACTS DE L’ENTREPRISE

De nombreuses entreprises opèrent depuis longtemps sans trop se soucier des conséquences sociales et environnementales de leurs activités, en particulier des retombées qu’elles considèrent comme indépendantes de leur volonté. Elles ont externalisé non seulement leurs chaînes d’approvisionnement, leur logistique et leurs investissements, mais aussi leur sens des responsabilités. L’accent a été mis sur l’externalisation des coûts et l’internalisation des bénéfices.

Tout secteur d’activité a des retombées directes et indirectes inattendues et les dirigeants choisissent soit d’y faire face, soit de les ignorer volontairement. Par exemple, les entreprises technologiques connectent des milliards de personnes et mettent toutes les connaissances humaines à portée de main. Les nouvelles technologies jouent un rôle de premier plan dans la résolution de nos plus grands défis. Mais ces avantages ont un coût élevé. Les « fake news » se sont propagées à travers les médias sociaux comme une traînée de poudre, sapant la vérité, la science et les relations humaines. Elles ont ralenti les luttes contre la pandémie et le changement climatique. Les mensonges facilement répandus sur Facebook et d’autres plateformes ont ébranlé la démocratie aux Etats-Unis et ailleurs et ont banalisé les opinions et contenus extrémistes. Les géants de la tech sont incroyablement rentables en partie parce que leurs produits produisent de la discorde. La recherche montre que leurs algorithmes favorisent délibérément des histoires provocatrices pour que les internautes soient dans l’invective, ce qui les rend plus enclins à cliquer.

La technologie n’est pas la seule coupable. Par exemple, toutes les filières économiques sont dépendantes des combus-



Quand les entreprises coopèrent au sein d'initiatives communes peu risquées afin de rendre tout le monde plus efficace et durable, elles créent un espace permettant de s'attaquer à des problèmes plus ardues et plus systémiques.

tibles fossiles bon marché, mais aucune n'a réglé la note des effets déstabilisateurs des émissions de carbone sur le climat. De même, dans de nombreuses branches de l'économie, les sociétés font appel à une main-d'œuvre bon marché, voire à du travail forcé, dans les chaînes d'approvisionnement du monde entier.

Assumer pleinement tous les impacts de son activité, c'est une vraie révolution. Après tout, le fait d'ostensiblement fermer les yeux là-dessus a contribué à générer des profits à court terme tout au long du siècle dernier. Mais une vision élargie de la responsabilité se construit depuis des années. Après des incidents très médiatisés concernant le travail d'enfants dans les chaînes logistiques, par exemple, un grand nombre de secteurs ont mis en œuvre des codes de conduite traitant en partie ce fléau. De sérieux problèmes subsistent, mais l'époque où l'on prétendait qu'ils n'existaient pas est révolue.

De toute évidence, les entreprises doivent réfléchir plus largement à la façon dont elles impactent le monde qui les entoure. De nouveaux outils peuvent s'avérer utiles. Le Protocole des gaz à effet de serre établit des normes pour assumer la responsabilité des émissions de carbone dans trois principaux «scopes» (pour «périmètres») : (1) celles provenant de combustibles fossiles brûlés in situ, (2) celles provenant de la production d'électricité achetée aux fournisseurs d'énergie, et (3) celles issues du cycle de production des partenaires dans la chaîne de valeur (fournisseurs, logistique et clients). Un nombre croissant de sociétés intègrent les émissions de scope 3 dans leurs mesures et objectifs, parfois en réponse aux demandes d'investisseurs activistes.

Les scopes ne constituent qu'un début. Les impacts environnementaux et sociaux vont bien au-delà de ce que les méthodes comptables traditionnelles peuvent mesurer. Les parties prenantes attendent de plus en plus des entreprises qu'elles prennent en compte *toutes* les retombées que leurs activités peuvent avoir sur la planète et ses habitants. Si votre entreprise a des objectifs ambitieux en termes de réduction de carbone, mais que vous faites du lobby pour lutter contre les politiques de limitation des émissions, quelle est votre action effective en faveur du climat ? Ce n'est pas un impact net positif, quelle que soit la façon dont vous gérez votre propre empreinte.

Si l'on regarde les choses à plus grande échelle en termes d'impact, les efforts marketing de nombreuses sociétés, dont Unilever, ont contribué à créer une société basée sur la consommation, qui surexploite les ressources et renforce des stéréotypes préjudiciables. Les entreprises influencent le niveau de nos émissions carbone dans notre vie quotidienne en

façonnant notre façon de manger, de nous déplacer, de communiquer, d'utiliser des ressources partagées et plus encore, et ces impacts leur sont de plus en plus reprochés.

Certaines grandes marques assument ces retombées de façon plus large et agissent pour les limiter. Ikea produit plus d'énergie à partir d'énergies renouvelables qu'elle n'en a besoin et revend l'excédent sur le réseau électrique. Elle va même au-delà de son objectif de zéro carbone pour sa propre empreinte. Apple a aidé à financer une coentreprise technologique avec les géants miniers Rio Tinto et Alcoa pour fabriquer de l'aluminium de façon à économiser l'énergie, à ne pas produire de carbone. A grande échelle, cette méthode devrait être moins coûteuse que les alternatives conventionnelles. Ce nouveau procédé permet de réduire non seulement les émissions de la chaîne d'approvisionnement d'Apple, mais crée également une opportunité dont d'autres acteurs peuvent tirer profit. Par exemple, Audi utilise désormais cet aluminium à faible teneur en carbone dans un nouveau véhicule électrique. Ce sont des répercussions indirectes positives nettes.

L'idée d'assumer une pleine et entière responsabilité met de nombreux chefs d'entreprise mal à l'aise. Dans les secteurs de l'énergie et de l'automobile, les dirigeants sont-ils personnellement responsables du changement climatique ? Les leaders des filières de l'habillement et de l'alimentation devraient-ils être tenus responsables du travail des enfants dans la chaîne d'approvisionnement ? Les dirigeants des médias sociaux devraient-ils répondre des tentatives de coup d'Etat et de la perte de confiance dans le vote démocratique ?

Oui et non. Aucune organisation, quelle que soit sa taille ou sa puissance, n'est seule à l'origine de ces problèmes et n'est susceptible de les régler seule. Mais il est absurde de renoncer à toute responsabilité. Comme l'a écrit le sage Rabbi Tarfon il y a près de 2000 ans : «Il n'est pas de votre responsabilité de terminer le travail [de perfectionner le monde], mais vous n'êtes pas non plus libre de vous désister.»

CRÉER DES PARTENARIATS ET TRAVAILLER AVEC CEUX QUI VOUS CRITIQUENT

Le Consumer Goods Forum rassemble plus de 400 des plus grands distributeurs et producteurs de biens de consommation au monde pour réfléchir ensemble à des questions telles que la réduction du gaspillage alimentaire, la lutte contre les violations des droits humains dans les chaînes d'approvisionnement, le développement d'emballages durables et la prévention de la déforestation. Le groupe, ainsi qu'une organisa-

tion précédente à la composition similaire, se sont efforcés de normaliser les tailles des palettes d'expédition. Un changement opérationnel comme celui-ci peut sembler mineur, mais avec plus de palettes que de personnes dans le monde, et avec des milliards d'expéditions entrant et sortant des usines, des centres de distribution et des magasins, les gains d'efficacité s'additionnent. Avec des tailles standards, les entreprises peuvent charger leurs camions deux fois plus densément, ce qui leur permet d'économiser de l'argent et du carburant, tout en réduisant leurs émissions de carbone.

Quand les entreprises coopèrent au sein d'initiatives communes peu risquées afin de rendre tout le monde plus efficace et durable, elles créent un espace permettant de s'attaquer à des problèmes plus ardues et plus systémiques. Des partenariats réussis réduisent le risque perçu quand on ose des mesures audacieuses. Et comme elles améliorent l'économie pour tous, ces collaborations contribuent à atténuer l'inconvénient d'être le premier à se lancer, ce qui empêche souvent les entreprises de faire ce qui est juste mais plus difficile. Par exemple, en 2019, le secteur de l'habillement a élaboré le Fashion Pact. Il a reçu l'appui d'Imagine, la structure dirigée par Paul, qui aide les industriels à collaborer sur les problèmes brûlants du changement climatique, de la dégradation de l'environnement et des inégalités. Le pacte incite ses membres à fixer des objectifs de réduction des émissions de carbone basés sur des observations scientifiques, à rechercher une énergie 100 % renouvelable d'ici à 2030, à abandonner les plastiques à usage unique et à développer des plans de biodiversité pour augmenter l'utilisation de l'agriculture régénératrice qui séquestre le carbone plutôt que de le libérer. En gérant ces problèmes de façon collaborative, on améliore la résilience de l'industrie de la mode dans son ensemble et on réduit les risques pour chacun. L'action collective et courageuse porte ses fruits. Bien sûr, les pactes ne sont pas des actes, et le chemin est encore long. Mais il est impossible d'imaginer que les entreprises aillent aussi loin ou aussi rapidement, au coup par coup.

Les partenariats industriels ont souvent besoin de l'aide de la société civile, ce qui signifie faire quelque chose qui met les entreprises mal à l'aise : coopérer avec ceux qui les critiquent. Les ONG peuvent rendre la vie difficile. Par exemple, l'association Greenpeace est connue pour escalader les bâtiments des entreprises afin de protester contre les dégradations répréhensibles infligées à l'environnement. Mais les groupes de pression suivent de près les questions techniques, telles que les alternatives aux plastiques, et ils en ont souvent une connaissance approfondie. Il est important de faire la distinction entre

les critiques productifs et les cyniques qui veulent juste saper la libre entreprise. Ces derniers ne font pas confiance aux entreprises pour faire quoi que ce soit de bien, et encore moins pour se mettre au service de l'humanité. Mais les esprits sceptiques utiles apportent de bonnes idées, sont de bons lanceurs d'alerte qui repèrent l'émergence de nouveaux problèmes et peuvent contribuer à améliorer votre entreprise, si vous n'êtes pas sur la défensive.

Sous la houlette de Paul, Unilever a permis à Oxfam de mener un audit de sa filiale vietnamienne pour contrôler qu'elle respectait bien les droits humains. La société a ouvert ses portes à l'organisation à but non lucratif sans lui imposer de restrictions et lui a permis de publier un rapport indépendant basé sur ses observations. Paul savait que veiller au respect des droits humains était plus qu'une question de morale. Se centrer sur les personnes et leur bien-être permet également de se prémunir contre des risques potentiellement coûteux tant en termes de réputation que d'exploitation industrielle. Les dirigeants d'Unilever ont trouvé déconcertants d'être transparents sur une question aussi sensible vis-à-vis d'une ONG à l'attitude sceptique. Mais le rapport les a aidés à identifier des moyens d'améliorer les performances de l'entreprise en matière de respect des droits humains auxquels ils n'avaient pas pensé eux-mêmes.

Résoudre ensemble des problèmes difficiles renforce la confiance et favorise le partenariat. Et n'est-il pas plus sage d'avoir des personnes critiques qui travaillent en interne de manière productive, plutôt que de voir ces mêmes personnes à l'extérieur de l'entreprise organiser des manifestations et accrocher des banderoles en signe de protestation ?

CHANGER LES SYSTÈMES AVEC UN PLAIDOYER POSITIF NET

Les partenariats dont nous avons parlé jusqu'ici permettent généralement de résoudre les problèmes du système actuel. Mais pour relever les plus grands défis auxquels fait face l'humanité et libérer une plus grande valeur commerciale et sociale, nous devons changer le système lui-même – pour travailler *sur* la forêt, pour ainsi dire, et pas *dans* la forêt. Pour mener à bien ce projet, les trois piliers du socle sociétal – le secteur à but lucratif, la société civile (comme les consommateurs, les organisations à but non lucratif et d'autres ONG) et le gouvernement – devront travailler ensemble.

Les relations traditionnelles entre ces groupes doivent évoluer. Les entreprises ont longtemps considéré les « relations

- ● Les entreprises à impact positif net proposent des solutions plutôt que d'attendre (ou de se plaindre) que des réglementations leur indiquent quoi faire. Le système est plus sain et plus solide grâce à leurs efforts.



gouvernementales» comme un moyen de résister à la réglementation ou de lutter pour obtenir des allègements fiscaux et d'autres traitements spéciaux. Au lieu de cela, nous proposons que les entreprises approchent les gouvernements de manière ouverte et transparente, afin d'améliorer les règles du jeu, aider les décideurs politiques à atteindre leurs objectifs et résoudre des problèmes plus importants dans l'intérêt de tous. Nous appelons cette approche le «plaidoyer positif net».

Par exemple, Unilever a maintenu une présence constante à Bruxelles afin de rester impliqué dans l'élaboration des politiques de l'UE. Il a apporté ses connaissances approfondies sur un éventail de questions importantes pour l'Europe, notamment le changement climatique, la sécurité alimentaire, l'hygiène et l'assainissement ainsi que l'autonomisation des femmes. Les décideurs politiques ont déclaré que, contrairement à la plupart des entreprises qui ne viennent leur parler que pour se plaindre ou demander de l'aide, Unilever vient à leur rencontre de façon proactive, en essayant d'aider l'Europe à maintenir sa prospérité. Travailler pour le bien de tous renforce la confiance et permet de gagner sa place à la table des négociations.

Prenons l'exemple d'Unilever Russie. Après avoir construit sa propre infrastructure de recyclage pour augmenter la disponibilité des plastiques recyclés dans de nouveaux emballages, l'entreprise a voulu intensifier ses efforts et améliorer sa rentabilité. Mais les réglementations russes ne le permettaient pas. L'administration russe facturait les fabricants pour chaque tonne de plastique utilisée, quelle que soit la source. L'équipe d'Unilever Russie a donc collaboré avec des universitaires afin de proposer une politique qui encouragerait l'utilisation de meilleurs matériaux en fondant la tarification non sur le poids mais sur le *type* de plastique utilisé, avec des prix moins élevés pour les matériaux recyclés ou durables. S'il avait adopté une approche de lobbying traditionnelle, Unilever aurait demandé des remises ou des allègements fiscaux pour payer ses investissements dans les infrastructures de recyclage – des mesures qui amélioreraient les résultats immédiats et fourniraient un avantage concurrentiel à court terme mais ne résoudraient pas les problèmes systémiques du coût et de la disponibilité des matériaux recyclés. Le plaidoyer positif net n'est pas altruiste. Unilever bénéficie maintenant d'un système de recyclage plus développé à moindre coût. C'est la même chose pour toutes les autres entreprises du pays – l'échelle nécessaire pour opérer un changement systémique.

Parfois, les grands groupes peuvent favoriser un changement systémique par la seule audace de leurs initiatives. Par exemple,



Toutes les entreprises ne peuvent pas tracer une ligne claire allant de leur création à nos jours, mais toutes ont une raison d'être. Découvrir cette raison peut vous inspirer.

Microsoft s'est engagé à avoir un bilan carbone négatif d'ici à 2030, ce qui signifie qu'elle éliminera au moins autant de carbone de l'atmosphère qu'elle n'en émet. L'entreprise éliminera aussi d'ici à 2050 suffisamment de carbone de son bilan pour compenser toutes ses émissions depuis sa création en 1975. Son engagement de neutralité carbone rétroactif, le premier dont nous ayons connaissance, l'a incité à investir dans des projets de séquestration du carbone, comme la technologie qui permet d'enfouir le carbone dans des formations géologiques souterraines profondes. La capture du carbone est un business naissant, mais elle peut vraiment changer la donne en matière d'efforts visant à atteindre les objectifs climatiques. Le géant informatique est à l'origine d'un changement systémique en aidant les nouvelles technologies à se développer.

Google attaque le problème sous un angle différent: il s'est ainsi fixé un objectif inhabituel «24h/24 et 7j/7». D'ici à 2030, il veut fonctionner en émettant zéro carbone à tout moment. Et donc sans compenser les émissions en accumulant des énergies renouvelables sur une partie différente du réseau, comme le font de nombreuses entreprises, mais en fonctionnant véritablement sans produire de carbone. Cela signifie n'utiliser que des énergies renouvelables et du stockage d'énergie sur place. Si l'entreprise se branche sur un réseau, ce dernier devra être propre. Plutôt que d'être «simplement» 100% renouvelable, un engagement que des centaines d'entreprises ont maintenant pris, Google vise un changement systémique. Il a déclaré que son objectif 24h/24 et 7j/7 «encourage la transformation à grande échelle des réseaux électriques».

Atteindre des objectifs aussi ambitieux exige un effort de coopération de grande ampleur. Transformer les systèmes énergétiques nécessite de réunir les décideurs politiques, les commissions des services publics, les ONG, les communautés et les gros acheteurs d'énergie. Les entreprises devront plaider en faveur de politiques qui accélèrent les investissements dans l'énergie propre, le stockage et le réseau lui-même, ce qui élargira les options de tout un chacun. Les entreprises à impact positif net proposent des solutions plutôt que d'attendre (ou de se plaindre) que des réglementations leur indiquent quoi faire. Elles militent en faveur de réponses globales aux problèmes communs, en partageant les bénéfices obtenus avec tout le monde. Le système est plus sain et plus solide grâce à leurs efforts.

L'OBJECTIF : IMPACT POSITIF NET

Cette tâche peut sembler ardue – et elle l'est. Une chose la facilite néanmoins: se donner un but. Quand vous savez pourquoi

votre entreprise existe et que cet objectif reflète vos valeurs, devenir une entreprise à impact positif net est une étape naturelle, voire inévitable.

Le premier énoncé de la mission d'Unilever, datant des années 1890, était de « banaliser la propreté et de réduire le travail des femmes ». Le Plan pour un mode de vie durable d'Unilever, lancé 120 ans plus tard, s'est engagé à « banaliser un mode de vie durable », un objectif élargi solidement ancré dans la vision originale du groupe qui était de se mettre au service des gens. Toutes les entreprises ne peuvent pas tracer une ligne claire allant de leur création à nos jours, mais toutes ont une raison d'être. Découvrir cette raison peut vous inspirer.

Se diriger vers l'impact positif net ne signifie pas être parfait ou tout faire à la fois. Il y aura des compromis à court terme au service d'objectifs à la portée plus large. Une entreprise peut construire une usine pour développer son activité et servir une communauté en y créant des emplois et en améliorant ses moyens de subsistance. Mais la région peut n'avoir qu'un gisement d'énergie renouvelable limité, obligeant l'entreprise à prendre du recul à court terme par rapport à son objectif de zéro carbone net. Ce n'est pas grave, tant que le travail se poursuit, presque toujours avec des partenaires, pour faire avancer toutes les composantes de l'entreprise vers des résultats positifs (dans ce cas, cela signifierait aider à concevoir des politiques pour ajouter des énergies renouvelables au réseau).

Les défis mondiaux sont vastes et ils ne peuvent être résolus sans mobiliser d'importantes ressources humaines, financières et innovantes au sein des entreprises. Il nous faudra la volonté de changer la façon de faire des affaires et de faire le choix proactif d'améliorer le bien-être de tous. Le modèle à impact positif net permet aux entreprises de prospérer grâce à leurs efforts pour servir le monde. Les chefs d'entreprise sont aujourd'hui confrontés à une question essentielle: l'existence de leur entreprise rend-elle le monde meilleur? ☺



PAUL POLMAN est cofondateur et président l'association à but lucratif et fondation Imagine, qui mobilise les entreprises autour des objectifs de développement durable adoptés par l'Organisation des Nations unies. Il a été P-DG d'Unilever pendant 10 ans. **ANDREW**

WINSTON est conférencier, écrivain et conseiller. Il aide les dirigeants d'entreprise à créer des sociétés qui prospèrent tout en couvrant les besoins de l'humanité. Ils sont coauteurs de l'ouvrage « Net Positive: How Courageous Companies Thrive by Giving More Than They Take » (Harvard Business Review Press, 2021), dont cet article est inspiré.

PARIS



NEW YORK



*100% PRÊT À RETOURNER AUX ÉTATS UNIS

100% READY TO FLY BACK TO THE US*

VOLS QUOTIDIENS VERS NY • 76 SIÈGES BUSINESS CLASS

À PARTIR DE 1200€ A/R*

LA COMPAGNIE

— 100% SMART BUSINESS CLASS —

* Offre promotionnelle. Plus d'informations sur lacompanie.com

JOHNNIE WALKER
Blue Label



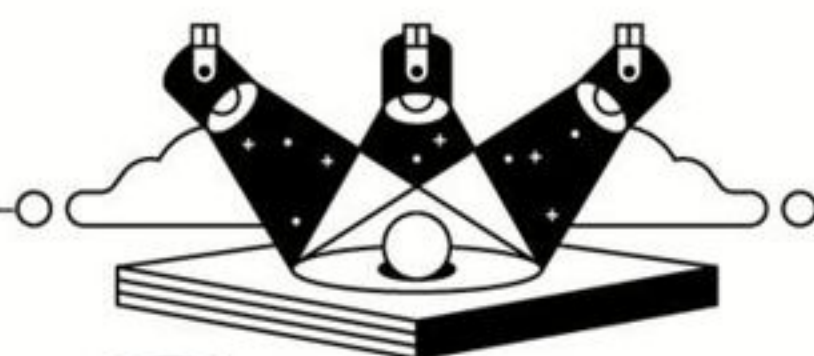
MHD - FCS NANTERRE 337 080 055a

LA QUINTESSENCE DU WHISKY

Seuls les fûts les plus rares de distilleries ancestrales sont suffisamment précieux pour entrer dans la composition de Blue Label. Un travail de sélection minutieux qui, associé au génie du Maître Assembleur, font de Blue Label un whisky à la profondeur et la complexité aromatique rares... et lui confèrent son statut d'icône internationale.

Blue Label

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ. À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.



Pleins feux sur...

REBÂTIR VOTRE FORCE DE TRAVAIL



PAGE 42

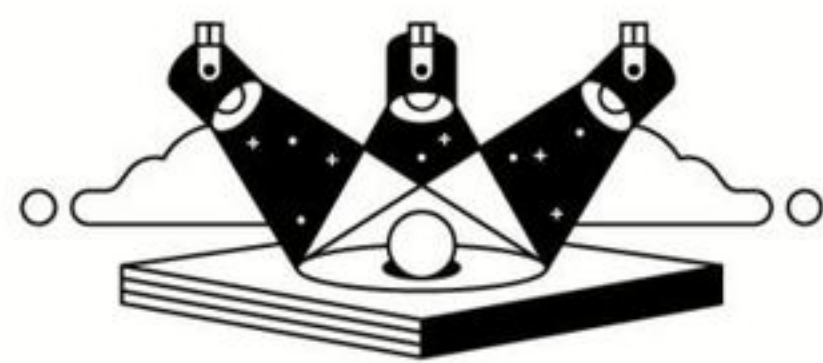
ARMEZ VOTRE ENTREPRISE POUR L'AVENIR

PAGE 50

LES PROGRAMMES DE RETOUR
À L'EMPLOI ARRIVENT À MATURITÉ

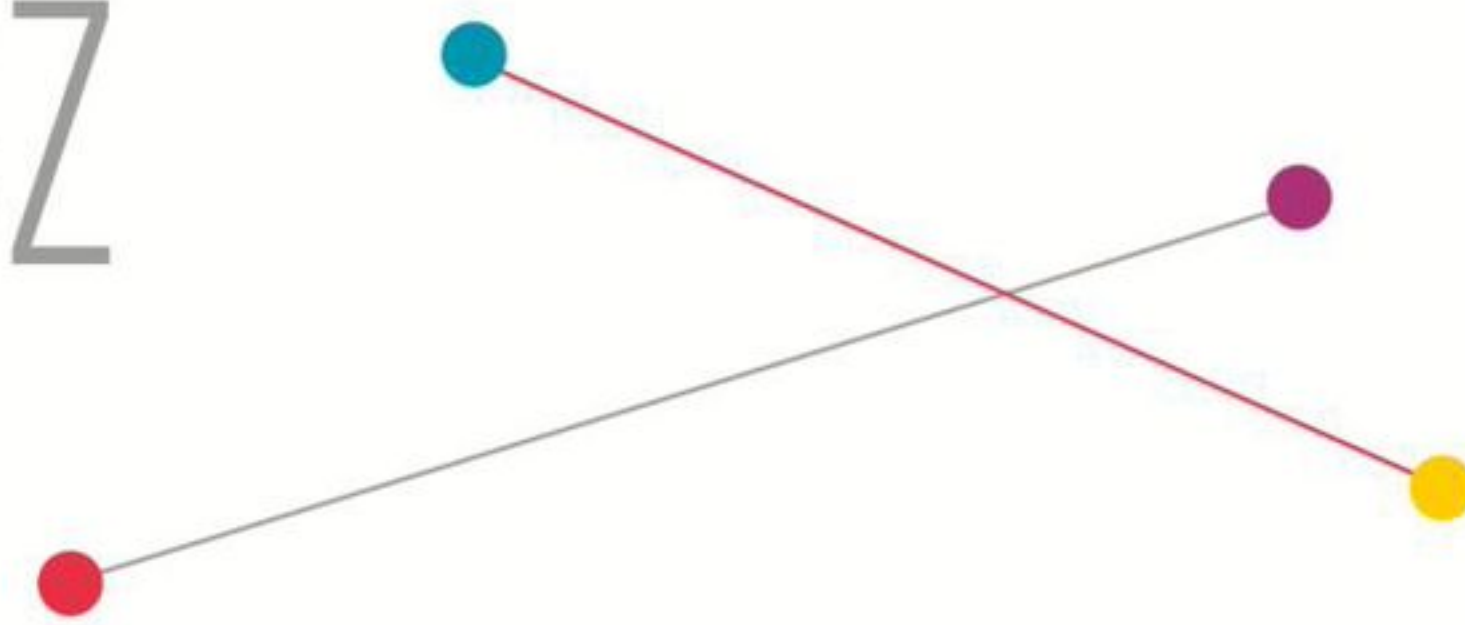
PAGE 57

NE PUSSEZ PAS VOS SALARIÉS VERS
LA SORTIE, TIREZ-LES PLUTÔT VERS LE HAUT



PLEINS FEUX SUR...
REBÂTIR VOTRE FORCE DE TRAVAIL

Armez votre entreprise pour l'avenir. Préparez vos équipes aux défis du monde de l'après-Covid.



Par Michael Mankins, Eric Garton et Dan Schwartz

LA TECHNOLOGIE AVAIT DÉJÀ COMMENCÉ à transformer la nature du travail avant l'arrivée du Covid-19. Des innovations redéfinissaient la compétition dans quasi tous les secteurs, et donc les profils à recruter pour s'assurer un succès durable. La pandémie a relégué au second plan les efforts des entreprises pour affronter ces défis et combler d'importantes lacunes en matière de compétences. Beaucoup ont dû licencier 15% de leurs effectifs, voire plus. Face au Covid-19, la recherche de talents dotés de nouvelles compétences a dû laisser place à la survie économique.

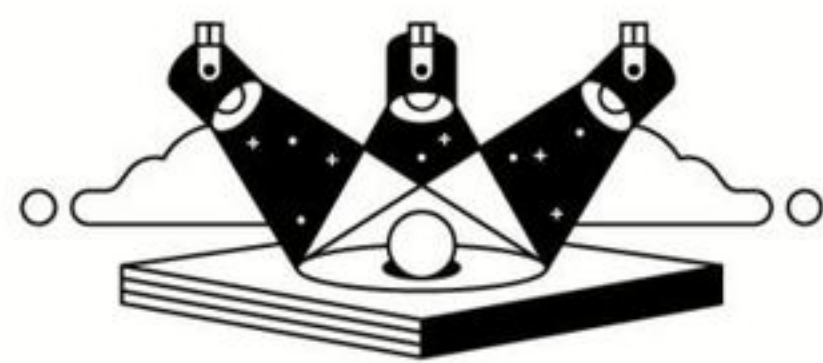
A l'heure où, dans le sillage de cette épidémie mondiale, les entreprises se reconstruisent, celles qui saisissent

l'opportunité de remodeler leur force de travail et de l'armer pour l'avenir sont sûres de prendre une longueur d'avance sur leurs rivales. Avant même que le télétravail ne se généralise, les technologies numériques avaient commencé à modifier le fonctionnement et la localisation du travail, ainsi que le nombre de personnes nécessaire à sa réalisation. Les entreprises de biens de consommation, pour ne citer qu'elles, emploient traditionnellement des centaines de personnes pour suivre leurs ventes et leurs stocks et s'assurer que les bons produits arrivent au bon endroit et au bon moment. L'analyse prédictive – alimentée par les données en temps réel des points de vente, des unités de production et des services

logistiques – change la donne en réduisant le nombre de salariés requis, en modifiant les compétences nécessaires pour réussir à ces nouveaux postes reposant sur la technologie et en ouvrant de plus en plus la porte au travail à distance.

Comment une entreprise peut-elle se reconstruire au mieux? Dans les pages suivantes, nous nous appuyons sur une étude de Bain & Company menée auprès de plus de 300 grandes entreprises de tous secteurs – industrie, distribution, santé, technologie, etc. – dans le monde entier (les trois coauteurs de cet article travaillent chez Bain & Company, NDLR). Les sièges de ces entreprises sont pour moitié en Amérique du Nord et en Europe de l'Ouest, pour l'autre





PLEINS FEUX SUR... REBÂTIR VOTRE FORCE DE TRAVAIL

L'IDÉE EN BREF

LE PROBLÈME

Avant que le télétravail ne se généralise, les technologies numériques avaient déjà commencé à modifier le fonctionnement et la localisation du travail, ainsi que le nombre de personnes nécessaire à sa réalisation.

L'OPPORTUNITÉ

Au lendemain de la pandémie, les entreprises ont l'opportunité de reconstruire une force de travail mieux équipée pour une économie dans laquelle les tâches routinières et répétitives sont progressivement confiées à des machines.

LA SOLUTION

S'appuyant sur une étude de Bain & Company auprès de plus de 300 grandes entreprises du monde entier et de tous secteurs économiques, les auteurs ont identifié six pratiques à suivre pour se restructurer et se réorganiser en vue de l'inéluctable reprise.

en Amérique du Sud, en zone Asie-Pacifique, au Moyen-Orient et en Afrique. Nous avons identifié celles qui constituent déjà des forces de travail s'appuyant sur la technologie. Quelles que soient leur activité économique et leur implantation géographique, elles semblent toutes adhérer à six pratiques spécifiques pour constituer et gérer leurs équipes. Nous présentons ici aux entreprises ces pratiques à suivre pour se restructurer et se réorganiser en vue de l'inéluctable reprise.

1 Identifiez les postes clés de demain

Tous les postes ne se valent pas. Les recherches de Bain, et d'autres, montrent que moins de 5% des postes d'une entreprise assurent 95% de sa capacité à exécuter sa stratégie et à produire des résultats. Mais quels 5%? Alors que nous sortons d'une pandémie qui a remis en cause tous nos présupposés sur la productivité au travail, les entreprises doivent identifier les compétences dont elles auront le plus besoin dans un futur de plus en plus technologique, afin de les développer au sein de leurs effectifs actuels mais aussi d'activement recruter en fonction.

Les entreprises les plus avisées s'y sont mises avant que survienne le Covid - c'est le cas, par exemple, de Woodside Energy, l'un des principaux producteurs australiens de gaz naturel. Quand Peter Coleman, récemment parti à la retraite, a pris la tête de l'entreprise en 2011, celle-ci était un producteur de gaz naturel liquéfié (GNL) typique, avec des projets titanesques de plusieurs milliards de dollars et des opérations terrestres et offshore complexes. Coleman et son équipe ont compris

que la capacité de Woodside à affronter les défis à venir dépendait en partie de l'amélioration de ses technologies traditionnelles via des innovations basées sur l'exploitation de données.

Pour tester l'impact du big data et de la digitalisation sur sa stratégie et sa compétitivité, Woodside s'est d'abord penché sur ses opérations de production d'énergie. Comme la plupart des producteurs de gaz et de pétrole, l'entreprise s'appuyait sur des ingénieurs expérimentés pour la supervision de chacune de ses installations. A l'époque, en cas de problème, les ingénieurs imaginaient des plans de réduction des risques à partir de leur expérience personnelle et des données collectées sur leur site. Leur rôle chez Woodside était primordial pour l'entreprise.

L'arrivée d'une nouvelle génération de capteurs, combinée à une puissance de calcul à bas coût et à l'analytique du big data, a permis aux opérateurs des installations de Woodside de prendre des décisions meilleures et plus rapides en s'appuyant sur des sources de données plus vastes et plus accessibles, ainsi que sur l'expertise des data scientists. Woodside a donc commencé à expérimenter des systèmes avancés d'analyse et de machine learning sur ses opérations terrestres et offshore, en associant des logiciels tiers et des solutions conçues en interne. Pour identifier des moyens d'améliorer la sécurité et la productivité de leurs sites, les salariés se sont mis à utiliser des outils basés sur l'intelligence artificielle (IA) et intégrant l'expérience de production acquise par Woodside sur tous ses sites pendant plus de trente ans.

L'intégration de la technologie à ses process a élargi la définition des «compétences essentielles» de

Woodside. Les data scientists ont rejoint les ingénieurs et les opérateurs d'installations au rang des salariés essentiels à son succès. Woodside a constitué dès 2015 une équipe de data scientists dédiée. Cette équipe se charge aujourd'hui de faire germer la data science et diverses autres compétences technologiques dans toute l'entreprise en s'appuyant sur de nouveaux outils et plateformes. Woodside recrute dans les meilleures universités australiennes et internationales des data scientists qui travaillent et se forment auprès de salariés expérimentés en la matière.

Repenser les compétences essentielles à son métier a permis à Woodside d'être de plus en plus reconnu comme un innovateur du secteur du gaz et du pétrole. Alors qu'elles émergent de la pandémie, d'autres entreprises feraient bien de s'en inspirer et de réfléchir aux compétences qui seront cruciales dans le monde de demain, et non dans celui d'aujourd'hui.

2 Repensez votre définition du succès

L'évaluation traditionnelle des salariés fonctionne lorsque le travail qu'ils auront à effectuer demain reste globalement le même que celui qu'ils (ou d'autres collaborateurs) effectuent aujourd'hui. Or cette approche ne tient plus si la nature du travail évolue, et que les entreprises peinent à identifier les candidats capables de mener à bien les nouvelles tâches à remplir. De la même manière qu'elles doivent redéfinir leurs compétences essentielles, elles doivent aussi repenser leur définition du succès.

Par chance, de nouveaux outils et techniques, basés sur la méthodologie «people analytics» et les sciences

comportementales, peuvent les aider à redéfinir la notion de succès dans une fonction donnée et à identifier les salariés qui ont déjà les aptitudes nécessaires ou qui sont capables de les développer en y étant formés. Cela leur permet ainsi d'imaginer des stratégies de recrutement et de formation conformes à leurs besoins.

C'est l'approche développée par The Chemistry Group. Ce cabinet britannique précurseur, spécialisé dans les people analytics, aide les entreprises à concevoir des offres d'emploi pertinentes pour ces nouvelles fonctions – incluant dans leurs descriptifs non seulement les responsabilités du poste, mais aussi les traits de caractère, l'attitude et les compétences requis. En définissant minutieusement un profil optimal, l'entreprise établit un point de référence pour son recrutement – en interne comme en externe.

Les outils et l'approche du Chemistry Group ont été utilisés avec succès par un opérateur téléphonique bien connu. Face à l'évolution du marché des smartphones, ses dirigeants ont compris qu'ils devaient revoir leur modèle commercial incitant à l'achat de matériel pour accroître le lien et le service apporté au client. Pour accomplir cette transformation, ils ont encouragé leurs salariés à adopter un nouvel état d'esprit et de nouveaux comportements via des formations et du coaching.

L'opérateur a également créé dans ses points de vente une nouvelle fonction, dédiée à l'amélioration de l'expérience du consommateur. A partir de tests comportementaux et d'enquêtes, les dirigeants ont identifié le profil idéal pour ce poste. Ils ont ensuite évalué leurs 22 000 salariés pour repérer les meilleurs potentiels et établir la liste de ceux qui étaient capables d'endosser

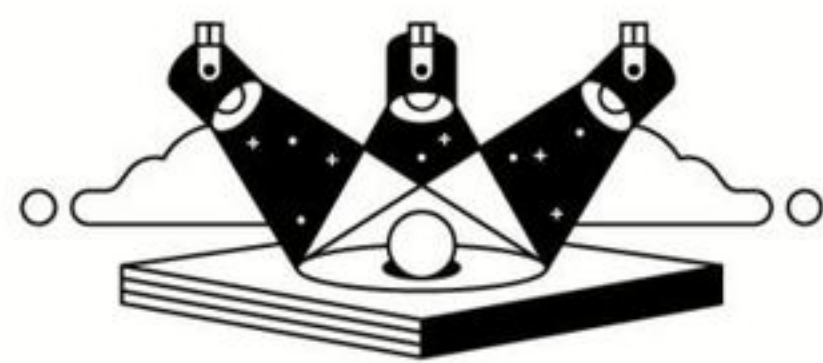
la fonction avec succès. L'entreprise a ensuite conçu des modules de formation pour les y préparer rapidement.

Elle a aussi développé des outils de recrutement interactifs pour passer en revue les plus de 10 000 candidatures reçues chaque mois pour ce nouveau poste – sans implication humaine. Grâce à un programme en ligne, les candidats réagissent à une série de scénarios qu'ils sont susceptibles de rencontrer. Ce recrutement perfectionné permet aux responsables de magasin de passer moins de temps à superviser et à conseiller les nouvelles recrues – et donc de mieux servir les clients. Ces initiatives ont contribué à économiser plus de 7 millions de dollars de coûts d'exploitation et ont généré un feed-back positif chez 85 à 93% des clients interrogés.

Au sortir de la pandémie, les entreprises vont se rendre compte que ce que les gens font et la définition du succès ont changé. Elles vont devoir recruter des individus que cette nouvelle normalité ne trouble pas. Les plus avisées utiliseront dès maintenant la technologie pour y parvenir.

3 Ne lésinez pas sur la formation de vos cadres

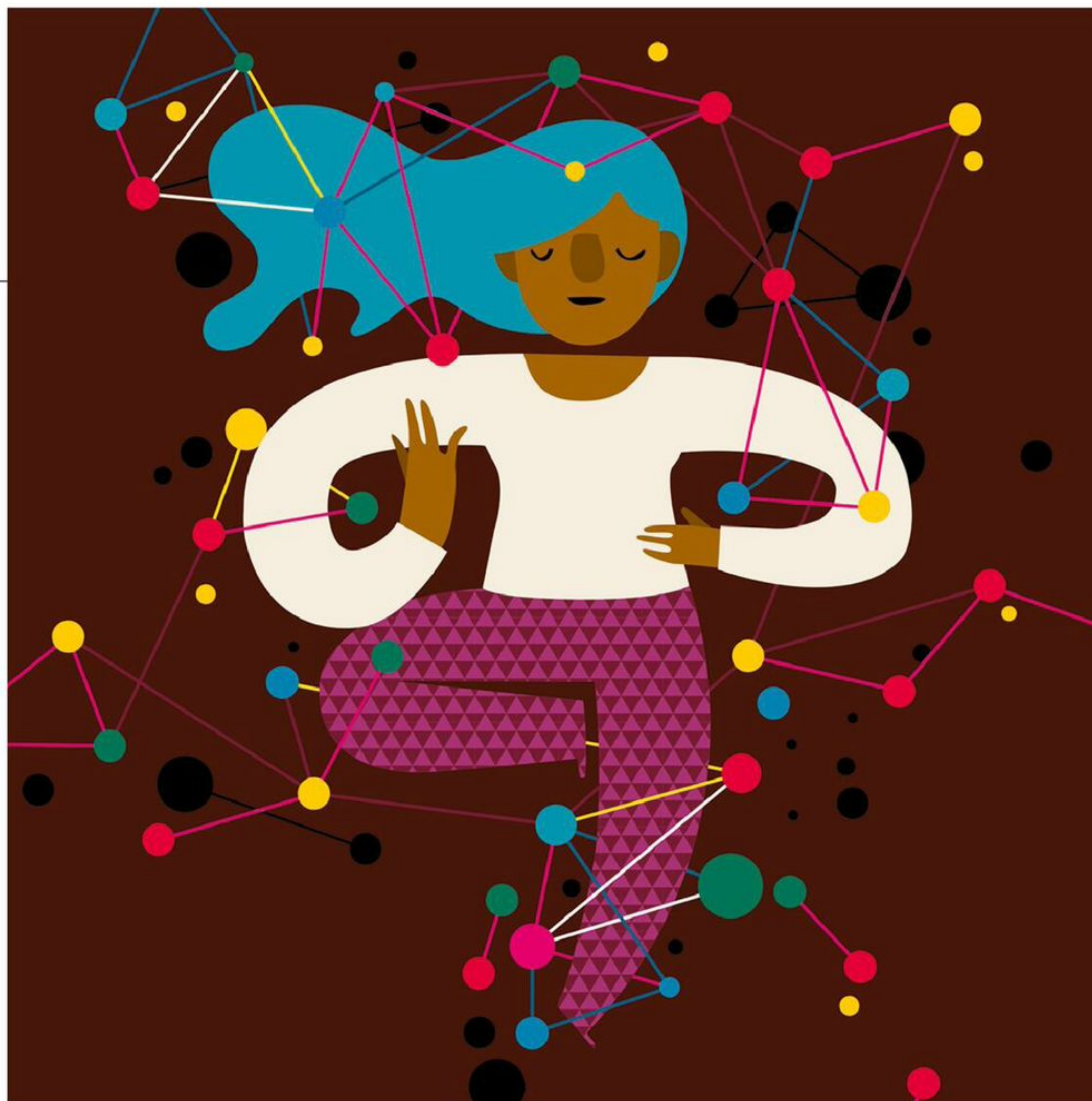
Bien que le Covid-19 ait temporairement assoupli le marché du travail dans certains pays, la plupart des emplois dans l'ingénierie logicielle, le design numérique et la data science restent délicats à pourvoir. Les meilleures entreprises se tournent donc vers des programmes de formation des cadres, s'appuyant souvent sur la technologie, pour adapter les compétences de leurs collaborateurs et combler, au moins partiellement, les lacunes des équipes en place.



PLEINS FEUX SUR... REBÂTIR VOTRE FORCE DE TRAVAIL

Bonne nouvelle : bien menée, l'adaptation des compétences fonctionne. Selon notre expérience, plus de 60% des futures fonctions d'une entreprise peuvent être remplies par ses salariés actuels, pour peu qu'elle mette en place une formation adéquate. L'adaptation des compétences en interne coûte aussi moins cher que de licencier puis réembaucher pour pourvoir les nouveaux postes stratégiques. D'une part, le coût direct des indemnités de rupture associé à la réduction des effectifs peut être élevé et entamer le moral des salariés restants. D'autre part, le recrutement de nouveaux talents coûte cher, surtout dans les domaines très recherchés comme la data science, le marketing digital et l'ingénierie logicielle.

Prenons l'exemple de Guardian, l'une des plus importantes mutuelles de santé des Etats-Unis. Comme beaucoup d'autres, Guardian a entrepris une vaste transformation numérique axée sur la modernisation de ses technologies, données et process afin d'accroître ses performances et de promouvoir une culture orientée client. Deanna Mulligan, P-DG de Guardian jusqu'au mois d'octobre 2020, et son équipe ont saisi que l'entreprise devait tirer profit de la mine de données sur laquelle elle était assise. Les silos historiques de données ont donc été décompartimentés pour créer un « data lake », un « lac de données », intégré. La conversion des données brutes en informations client exploitables requerrait beaucoup plus de data scientists que ce que Guardian avait et pouvait, possiblement, embaucher. Pour pallier le problème, l'entreprise s'est tournée vers ses actuaires, qu'elle a déplacés vers des postes de data science plus généraux et



formés à de nouvelles compétences clés, telles que l'analyse prédictive.

Elle a aussi compris qu'elle devait réorienter la majorité de son énergie et de ses équipes marketing des canaux traditionnels vers les canaux numériques. A l'aide d'outils d'évaluation, elle a identifié les membres de son département marketing susceptibles de réussir dans le marketing digital et a investi dans des programmes de formation pour leur fournir le savoir et les compétences nécessaires à leurs nouvelles fonctions.

En période de crise, il est toujours tentant pour une entreprise de couper dans ses budgets de formation. C'est un mauvais calcul : la pandémie va, au contraire, accélérer l'obsolescence des compétences professionnelles. Il sera plus facile de former des salariés aguerris à de nouvelles compétences que de trouver de nouvelles recrues déjà parfaitement formées. Ce qui nous amène à la pratique qui suit...

4 Injectez de la technologie dans vos RH

Les entreprises qui s'appuient sur de vastes effectifs vont devoir changer leur façon de les gérer. C'est encore plus vrai avec des effectifs dispersés, ce qui est devenu monnaie courante depuis la pandémie. D'un point de vue RH, un modèle qui repose trop lourdement sur des interactions humaines fréquentes n'est pas rentable.

Ping An nous donne un aperçu du futur des RH. Fondé en 1988, Ping An (« paix et sécurité » en chinois) est le premier assureur chinois, avec des revenus qui frôlent les 100 milliards de dollars et une valeur marchande de plus de 180 milliards de dollars. Plus de 1,5 million de salariés s'attachent à bâtir une relation de confiance avec les assurés et vendent divers produits financiers et assurances, ce qui impose à l'entreprise d'embaucher des milliers de nouveaux agents chaque année.



En période de crise, il est toujours tentant pour une entreprise de couper dans ses budgets de formation. C'est un mauvais calcul.

Ping An s'est tourné vers le big data et l'IA pour renforcer son recrutement et les plans de formation des cadres.

Pour identifier les caractéristiques des top performers, Ping An collecte et analyse les données des agents en poste (performances, historique des rendez-vous clients, formations) et les combine avec le point de vue d'experts extérieurs sur l'importance, pour la productivité de chacun, de l'ambition professionnelle, du réseau de clients, de l'adaptabilité et des aptitudes commerciales. Ces informations alimentent des entretiens menés par une IA qui génère des questions et compare les réponses des candidats avec les réponses-tests, afin d'identifier ceux qui possèdent les caractéristiques les plus recherchées.

Grâce aux nouvelles technologies et au big data, Ping An a significativement amélioré sa capacité à repérer, recruter et retenir ses meilleurs agents, pour un coût incroyablement modeste. Ainsi, l'entreprise a fait monter le taux d'agents encore en poste au bout de treize mois à 95% tout en économisant près de 90 millions de dollars – et en conservant le rythme effréné du nombre de nouveaux agents à recruter.

Toutes les entreprises ont des efforts à faire dans ce domaine. A mesure qu'elles engrangent des données sur leurs salariés et prestataires – savoir-faire, performances, potentiel, capacité à apprendre de nouvelles compétences et à endosser de nouveaux rôles –, elles vont pouvoir appliquer les people analytics à tous les niveaux de leurs activités RH. La technologie va permettre aux entreprises de mieux recruter, déployer, développer et retenir leurs talents, pour un coût moindre qu'actuellement. Nous ne connaissons aucune entreprise qui exploite pleinement les informations

qu'elle détient sur ses salariés.

La plupart restent très, très superficielles en la matière.

5 Incitez vos équipes à s'impliquer dans les technologies

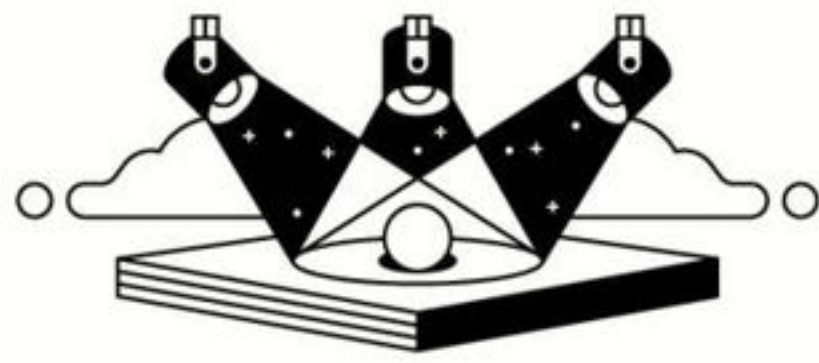
Partout dans le monde, entreprises et salariés se familiarisent avec les procédés basés sur l'IA, comme Ping An et son système de recrutement. Cette tendance va s'accélérer après la pandémie, de plus en plus de gens travaillant et effectuant des transactions dans le monde virtuel. Malheureusement, peu d'entreprises – et de salariés – gèrent efficacement l'intégration de leurs nouvelles technologies. En conséquence, les salariés s'en méfient et les outils ne comblent pas les attentes des dirigeants.

C'est dommage, car, quand la technologie et l'humain collaborent, tout le monde y gagne. Le cas d'USAA, première entreprise de produits et services financiers auprès des membres et anciens membres des forces armées américaines et de leurs familles, l'illustre bien. Les chargés de clientèle de sa branche assurance gèrent chaque année plus de 5 millions de demandes d'indemnisation, s'occupant de tous les aspects de la procédure. Pour garantir un service client de premier plan, les procédures doivent être pratiques, rapides et précises, et peu coûteuses pour les assurés. Par conséquent, les dirigeants d'USAA ont veillé à ce que les chargés de clientèle aient à disposition des algorithmes de machine learning qui estiment, plus précisément et plus efficacement qu'un être humain, l'étendue des dommages sur les véhicules et propriétés endommagées.

Pour déployer ces outils basés sur l'IA, l'équipe technologique d'USAA a

étroitement collaboré avec les chargés de clientèle : ce sont eux qui ont « entraîné » l'algorithme de façon à ce qu'il « pense » comme un agent expérimenté. Les experts de l'entreprise utilisent l'algorithme pour estimer les pertes assurables. Ils y apportent également des ajustements, en les justifiant : ce feed-back permet de mettre à jour et d'améliorer constamment l'IA. Enfin, les machines réalisent directement les tâches de moindre importance, par exemple la détection et la prévention des fraudes, ce qui permet aux chargés de clientèle de se concentrer pleinement sur le lien de confiance et le soutien apportés aux membres d'USAA en pleine procédure de déclaration de sinistre, une étape souvent difficile. Cette façon de travailler, hautement satisfaisante pour les salariés, permet de tirer le meilleur parti de leurs compétences.

Les résultats parlent d'eux-mêmes. Grâce à cette approche intégrée du développement et du déploiement des outils basés sur l'IA, et de leurs utilisateurs, USAA reste un leader en matière de fidélisation, des clients comme des salariés. Le cabinet J.D. Power l'a classée en 2020 parmi les meilleurs assureurs du pays. En s'appuyant sur les résultats d'une étude menée par l'organisme Raddon en 2018, une newsletter a surnommé USAA la « marque financière la plus populaire de la planète ». Cette même année, le label Great Place to Work distinguait USAA comme l'un des meilleurs environnements de travail, sur la base de témoignages de salariés. Et, tout aussi important, la part de marché d'USAA dans les assurances et les services financiers aux membres de l'armée et à leurs familles a progressé, passant de 63% en 2010 à 75% en 2019.



PLEINS FEUX SUR... REBÂTIR VOTRE FORCE DE TRAVAIL

6 Comprenez les attentes des stars de demain

Même s'il n'y avait pas eu la pandémie, les managers de demain auraient sélectionné leur environnement de travail selon des critères très différents de ceux qui attireraient les salariés dix ans ou même cinq ans auparavant. En 2030, les millennials représenteront, selon le Bureau des statistiques du travail américain, 75% des travailleurs. C'est une génération qui veut tout à la fois : des horaires flexibles, de la diversité, de l'implication, de l'autonomie, un lien profond avec son employeur. Le traumatisme du Covid-19 étant encore frais dans nos esprits, nous avons tous redécouvert l'importance d'avoir un travail qui ait du sens, des collègues qui nous soutiennent et des employeurs faisant preuve de souplesse.

Pour avoir un aperçu de ce que les entreprises doivent faire pour attirer et garder les bons éléments, jetez un œil du côté de ServiceNow, une entreprise de logiciels et services professionnels basée à Santa Clara (Californie) et valorisée à 3,5 milliards de dollars. Contrairement à la plupart de ses concurrents de la Silicon Valley, ServiceNow ne mise pas sur les signes extérieurs – bureaux chics et cantine gastronomique offrant repas gratuits et cafés jusqu'à plus soif. Elle se concentre sur les facteurs essentiels pour retenir et inspirer ses salariés : une culture d'inclusion, un environnement qui permet de travailler vite et bien et une très belle rémunération pour ceux qui savent rester humbles et motivés.

En 2017, le P-DG d'alors, John Donahoe (ancien P-DG de Bain), et son équipe ont entrepris de transformer ServiceNow : centrée sur la technologie et l'ingénierie, l'entreprise allait désormais se focaliser sur ses salariés

et ses clients. Ils l'ont réinventée, de l'intérieur comme de l'extérieur, pour en faire une entreprise dédiée à ce que «le monde du travail fonctionne mieux pour chacun».

Pat Wadors, qui était le DRH jusqu'à la mi-2020, et Alan Marks, directeur du marketing et de la communication, ont uni leurs forces pour présenter aux salariés et aux candidats potentiels la nouvelle promesse qu'allait leur faire l'entreprise. Ils ont observé que, outre un très bon salaire, le salarié de demain rêve d'une véritable connexion avec son employeur et d'adhérer à son objectif. Il veut faire partie d'une entreprise qui fasse quelque chose d'utile – faciliter le travail de chacun, par exemple. Il veut un sentiment d'intégration et d'appartenance. Il veut faire partie d'une culture qui encourage tous les salariés à faire de leur mieux, tous les jours.

ServiceNow a donc construit une culture de la diversité et a pris des dispositions impressionnantes pour encourager l'intégration des salariés sur leur lieu de travail. C'est ce qui la distingue des autres entreprises de technologie, pour qui la diversité est une «problématique à l'embauche» et non la clé de voûte d'une stratégie RH.

ServiceNow s'est également rendu compte que ses recrues potentielles étaient un peu comme ses clients : elles ont envie que l'entreprise fonctionne au mieux pour elles. Elle a donc déployé un grand nombre de ses produits en interne (une initiative que la direction nomme Now on Now) de manière à accélérer et à faciliter l'accueil des nouveaux salariés et les tâches administratives courantes. Les processus RH placent l'humain au centre et font primer l'évolution et le développement. «On nous traite comme des adultes, nous a confié un employé. Le travail avance de façon fluide.» Enfin,

les pratiques de télétravail et de congés permettent aux salariés de travailler où et quand ils le souhaitent, ce qui encourage une culture de la productivité et non du temps de présence – pratiques qui, en pleine pandémie, se sont avérées particulièrement précieuses.

L'approche unique de ServiceNow n'est pas passée inaperçue. Les salariés, actuels et anciens, sondés par le site Glassdoor ont indiqué, pour 69% d'entre eux, qu'ils recommanderaient l'entreprise à des membres de leur famille ou à des amis comme un bon environnement de travail – un taux qui la place parmi les meilleurs 5% des employeurs au niveau mondial.

LA TECHNOLOGIE TRANSFORME

profondément la nature du travail. Pourtant, dans la plupart des entreprises, la planification des effectifs et le management RH n'ont quasiment pas évolué au cours de ces vingt dernières années. Alors que, au lendemain de la pandémie de Covid, les entreprises reconstruisent leurs équipes, elles doivent entrer dans l'ère numérique. L'organisation et la gestion RH doivent devenir plus stratégiques, plus holistiques, plus rigoureuses et s'appuyer davantage sur la data. Les entreprises qui se reconstruisent selon les schémas traditionnels se feront dépasser par les concurrents plus visionnaires. Et, compte tenu du temps qu'il faut pour se constituer un vivier de talents véritables, elles doivent dès aujourd'hui commencer à se préparer pour demain. ☺

 **MICHAEL MANKINS**, associé de Bain & Company à Austin, dirige les activités organisation et stratégie d'entreprise. **ERIC GARTON**, associé de Bain à Chicago, dirige les activités organisation au niveau mondial. **DAN SCHWARTZ** est associé à Washington.

La référence des leaders

Actuellement en vente



**Harvard
Business
Review**
FRANCE

17

LE MUST

HORS-SÉRIE
NOVEMBRE-DÉCEMBRE 2021

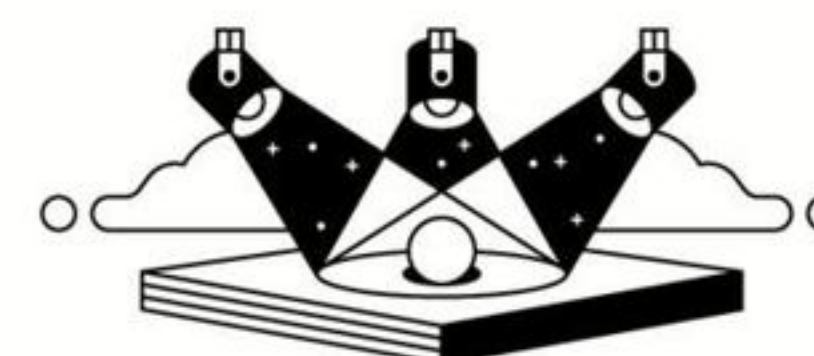
du

RENOUVEAU

12 grandes idées pour 2022
Rebondir, s'adapter et se réinventer dans son entreprise et dans sa vie

+ Une interview de l'explorateur Christian Clot





PLEINS FEUX SUR...
REBÂTIR VOTRE FORCE DE TRAVAIL

Les programmes de retour à l'emploi arrivent à maturité. Des candidats qui relancent leur carrière après une pause prolongée ? Une aubaine pour les entreprises.

Par Carol Fishman Cohen

DEPUIS QUELQUES ANNÉES, Amazon expérimente des programmes de recrutement destinés aux candidats qui reviennent à la vie professionnelle après une pause prolongée. Comme beaucoup, le géant de la distribution en ligne a commencé modestement – quelques dizaines de personnes à la fois, par petits groupes pilotes. Puis, en juin 2021, l'entreprise a annoncé, à la stupéfaction générale, qu'elle allait étendre son programme à 1000 personnes en redémarrage de carrière – soit bien plus que tout autre programme de ce type. Chaque participant bénéficie d'un accompagnement durant les

seize semaines de ce programme rémunéré, qui peut déboucher sur un emploi permanent. « Nous avons constitué une équipe dédiée qui recrute spécifiquement des personnes qui reviennent à la vie professionnelle », explique Alex Mooney, manager du programme. Au lieu de contempler d'un œil sceptique les trous dans les CV, les recruteurs sont invités à se concentrer sur le potentiel de chaque candidat.

Si l'ampleur du projet d'Amazon est inédite, les programmes de retour à l'emploi ne sont pas nouveaux : les premiers sont apparus il y a près de vingt ans. Je travaille avec depuis quasiment aussi longtemps, après avoir repris ma carrière d'analyste financière

dans une banque d'investissement à la suite d'une pause de onze ans pour élever mes enfants (la Harvard Business School avait fait de mon retour au travail une étude de cas). J'ai publié un livre sur le retour à l'emploi en 2007 et j'écris sur le sujet pour HBR depuis 2012. Mon entreprise organise des programmes de formation et des conférences sur la reprise d'activité, ce qui me permet à la fois d'influencer ces programmes, d'observer leur évolution et d'identifier les meilleures pratiques contribuant à leur réussite.

La récession déclenchée par la pandémie rend ces programmes particulièrement nécessaires. Il est frappant de noter que la crise n'a





Selon une étude menée par Manpower, les millennials envisagent, à hauteur de 57% pour les hommes et 74% pour les femmes, de faire une pause dans leur vie professionnelle.

touché que certains secteurs : même si beaucoup d'entreprises ont mis la clé sous la porte ou ont réduit leurs effectifs, d'autres, dans la technologie, la finance et l'e-commerce, par exemple, ont enregistré une croissance record, ce qui a créé une demande pour certains types de profils. Dans le même temps, aux Etats-Unis, une étude du National Women's Law Center montre que, depuis février 2020, environ 1,79 million de femmes et 1,75 million d'hommes sont complètement sortis du marché de l'emploi, souvent pour s'occuper de leur famille quand les écoles et autres structures d'accueil ont fermé. Cette population devrait reprendre le travail à plein temps, bien qu'on ne sache pas encore exactement quand.

Même avant les ruptures de carrière causées par la pandémie, les programmes de retour à l'emploi avaient progressivement pris de l'importance dans les embauches. Selon une étude menée par Manpower, les millennials envisagent, à hauteur de 57% pour les hommes et 74% pour les femmes, de faire une pause dans leur vie professionnelle pour prendre soin de leurs enfants ou de leurs parents, ou soutenir la carrière d'un conjoint – des proportions bien plus élevées que ce que l'on observait chez les générations précédentes. Véritable vivier de talents, ces programmes envoient aussi un message fort aux salariés de tous âges et à ceux qui ont interrompu leur vie professionnelle : les entreprises ont conscience qu'une carrière n'est pas toujours linéaire. Elles banalisent l'idée qu'un salarié puisse prendre un congé pour raisons personnelles.

Dans cet article, je présente un bref historique de l'évolution de ces programmes, je passe en revue les différents formats existants puis

je détaille les pratiques visant à aider participants et employeurs à atteindre leur objectif commun : accroître le nombre de salariés qui, après une pause dans leur carrière, réussissent pleinement dans leurs nouvelles fonctions.

Un biais sans fondement

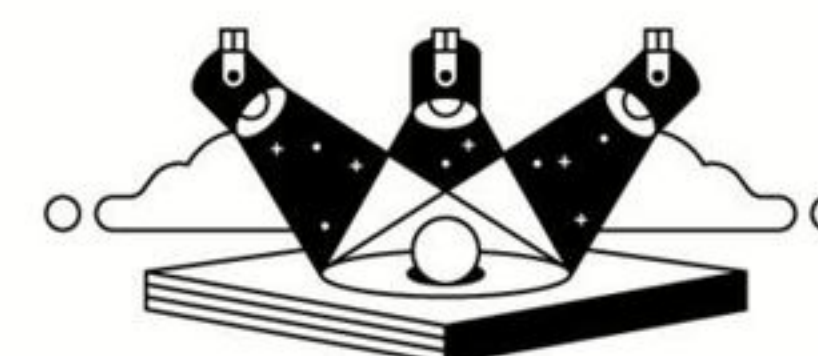
Les personnes qui relancent leur carrière sont diplômées, elles ont de l'expérience, une certaine maturité professionnelle et sont à un stade relativement stable de leur vie. Ayant déjà été salariées, elles savent travailler en équipe et gérer des personnalités variées, elles ont connu les délais serrés et le travail sous pression. Elles n'ont pas besoin d'acquérir les compétences basiques qui font souvent défaut aux débutants. Elles ont la possibilité, facilement et à moindre coût, de mettre à jour leurs compétences ou d'en apprendre de nouvelles grâce à des cours en ligne (beaucoup sont gratuits), des programmes de certification ou d'accréditation, voire des diplômes supplémentaires. Essentiellement féminin, ce vivier de talents est particulièrement intéressant pour les entreprises en quête de mixité.

Toutes ces caractéristiques semblent évidentes aujourd'hui. Pourtant, durant des décennies, l'idée qu'une personne ayant interrompu sa carrière puisse la reprendre était inconcevable : quelqu'un qui avait quitté durant longtemps le monde du travail avait forcément des compétences obsolètes et une motivation amoindrie, pensait-on. Or, au début des années 2000, le monde de la finance, traditionnellement masculin, s'est retrouvé confronté à une difficulté urgente et aujourd'hui familière : à mesure qu'elles avançaient

dans leur carrière, beaucoup de femmes quittaient le marché du travail, au point que le manque de personnel féminin parmi les cadres moyens à supérieurs était devenu critique. En réaction, Wall Street a donc innové – d'abord Lehman Brothers et UBS, en 2005-2006. En 2008, Goldman Sachs et l'entreprise de biens de grande consommation Sara Lee ont créé les premiers « returnships » – Sara Lee était à l'époque dirigée par une femme visionnaire, Brenda Barnes (disparue en 2017), qui avait elle-même connu une interruption de carrière.

Les entreprises qui ont mené ces premiers programmes ont admis que le biais à l'encontre des candidats en milieu de carrière reposait sur un mythe. Ils n'ont pas moins de motivation que les autres – à vrai dire, la plupart rêvent de retrouver un emploi rémunéré. Souvent, le principal obstacle qu'ils rencontrent est leur manque d'assurance, dû à une déconnexion prolongée du monde professionnel alors que nous vivons dans une société où l'identité d'un individu repose essentiellement sur son emploi. C'est l'une des grandes différences entre un redémarrage de carrière et une recherche d'emploi ordinaire : les personnes ayant fait une pause professionnelle ont besoin de reprendre confiance en elles, de raviver leurs réseaux, de déterminer ce qu'elles ont envie de faire et de remettre leurs compétences à jour ou d'en acquérir d'autres – et tout cela en plus de ce qu'implique une traditionnelle recherche d'emploi.

Ces cinq dernières années, l'urgence en matière de recrutement et la question de la diversité en entreprise ont entraîné une forte hausse du nombre de ces programmes. Environ un tiers des sociétés du classement



PLEINS FEUX SUR...
REBÂTIR VOTRE FORCE DE TRAVAIL

« Fortune » 50 en développent désormais en interne. Depuis 2015, la Stem Reentry Task Force, dirigée par la Society of Women Engineers et ma propre entreprise, en a conçu pour trente-quatre des principaux employeurs américains et continue chaque année de former des responsables de programme.

Les besoins de profils hautement qualifiés en sciences, technologie, ingénierie et mathématiques (Stem) et l'intérêt de recruter des femmes dans ces disciplines sont une motivation majeure pour puiser dans ces viviers : Facebook, IBM, Oracle et Apple ont des programmes actifs. Il est logique que les grandes organisations, dont les besoins d'embauche sont énormes, optent pour de telles initiatives. Au sein des entreprises du « Fortune » 500, moins de 10% en mènent actuellement. Le secteur public commence seulement à s'y mettre. Le potentiel de croissance du concept est donc immense.

Le format des programmes

Ces programmes prennent des formes diverses – aux entreprises de déterminer leur durée, le nombre de participants par session, la saisonnalité, les lieux, les métiers et managers concernés, selon ce qui fonctionne pour elles. On distingue deux catégories de programmes : les *returnships* et les *embauches directes*.

Returnships. La plupart des entreprises forment des promotions, ou cohortes, de professionnels en reprise d'activité, un peu comme elles prennent des étudiants en stage pour l'été. La taille d'une cohorte s'échelonne de cinq à 25 participants, bien que certaines entreprises aient récemment augmenté le nombre de participants par cohorte ou le nombre de cohortes dans l'année. Les programmes durent entre

huit semaines et neuf mois – les durées les plus courantes étant de douze, seize ou vingt-quatre semaines. Ils n'ont généralement pas lieu durant l'été pour éviter le télescopage avec les stagiaires estivaux, les soucis de gardes d'enfants et les vacances. Certains ont désormais un processus d'admission assez souple : les participants le rejoignent de manière échelonnée, ce qui donne des cohortes moins figées. Dans ce cas, le programme se déroule essentiellement en ligne et selon le rythme de chacun, les participants se rassemblant ponctuellement pour rencontrer ceux qui ont fini le programme et ont été embauchés.

Les participants bénéficient de sessions d'accueil et d'orientation personnalisées, d'un accompagnement professionnel, de formations techniques et de rencontres avec les cadres de l'entreprise. Coup de pouce supplémentaire, chacun se voit assigner un tuteur et un binôme. Quant au travail effectivement accompli au cours du programme, les entreprises ont recours à deux modalités :

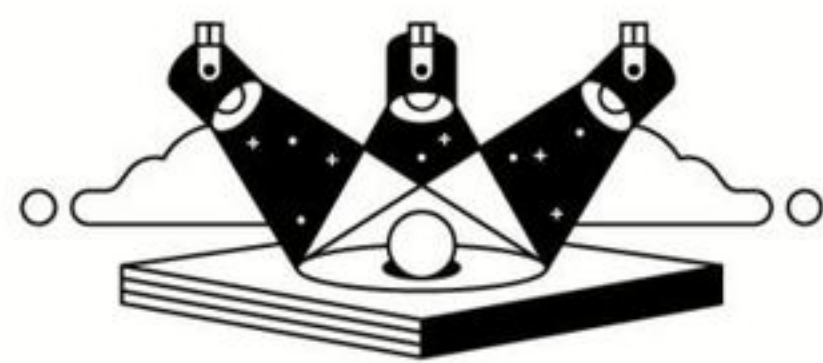
→ **Par projet.** Les premiers *returnships* confiaient aux participants un projet à court terme et évaluaient la performance de chacun, les meilleurs des participants se voyant proposer un emploi à durée indéterminée. Or ce format soulevait une difficulté : faute d'une parfaite correspondance entre les participants et les postes à plein temps disponibles à la fin du programme, certains participants, pourtant qualifiés, ne pouvaient être embauchés.

→ **Par fonction.** Face à cette difficulté, certaines entreprises ont entrepris de recruter des candidats pour des postes à pourvoir dans l'immédiat ou à l'avenir, avec l'espoir

que ceux qui réussiraient investiraient ces postes de manière permanente.

Les indemnités des *returnships* sont fortement corrélées au fait que le participant endosse une fonction spécifique ou qu'il porte un projet dans un secteur ouvert au recrutement. Elles prennent la forme d'un salaire au prorata, d'une bourse ou d'une rémunération à l'heure. L'une des meilleures pratiques pour déterminer cette indemnité consiste à regarder la fourchette salariale correspondant au poste, à choisir une somme dans la partie inférieure et à calculer un prorata selon le nombre de semaines que compte le programme. Si le participant est embauché à l'issue de celui-ci, des ajustements peuvent être faits selon les critères habituels – diplôme, expérience professionnelle, zone géographique, etc. La rémunération peut ainsi être revue à la hausse si nécessaire.

Parmi les *returnships*, une petite formule fait toute la différence : « Intention d'embaucher. » Elle implique que le contexte diffère d'un stage étudiant, à l'issue duquel il est juste *possible* de se voir offrir un poste permanent : ici, sauf piètre performance, l'entreprise proposera réellement un contrat à durée indéterminée au sortir du programme. Ainsi, tout le monde – recruteurs, managers, collaborateurs – est invité à embaucher, accueillir et intégrer ces salariés comme des recrues ordinaires. Les managers et leurs équipes sont davantage disposés à consacrer du temps et des efforts à développer leurs compétences que s'ils étaient considérés comme des prestataires ou des intérimaires « parachutés » dans l'entreprise pendant quelques semaines. En moyenne, plus de 80% des participants sont embauchés à plein temps.



PLEINS FEUX SUR... REBÂTIR VOTRE FORCE DE TRAVAIL

Embauche directe. Dans ce type de programme, moins commun que le précédent, les entreprises engagent les participants comme salariés à plein temps dès le départ, sans période d'essai. Elles prévoient toutefois une période de transition et de soutien qui se matérialise par du coaching individualisé, de la formation en ligne et du tutorat. Ici, pas de cohorte ni de date de démarrage commune, sauf exception, comme chez Oracle : les participants du Career Relaunch, embauchés comme salariés, commencent tous le même jour et bénéficient de douze semaines d'accompagnement dans leurs nouvelles fonctions.

Le programme Career ReStart de Dell a démarré dès 2018 en embauche directe. Re-Entry (Ford), Stem ReLaunch (Procter & Gamble) et Return Flight (Boeing) ont été convertis en embauche directe après avoir été lancés sous forme de returnships, au vu des taux de conversion élevés des premières cohortes et de ceux d'entreprises similaires. Les interruptions de carrière se banalisant, et les employeurs n'ayant plus peur des CV à trous, il est probable que de plus en plus d'entreprises migrent vers les embauches directes ou les adoptent d'emblée.

Pour être éligible à l'un ou l'autre des programmes ci-dessus, il faut généralement avoir arrêté de travailler pendant au moins deux ans et avoir, avant cette pause, travaillé pendant au moins trois années – bien que certaines entreprises exigent cinq à sept ans d'expérience, voire plus. Certains programmes, comme ceux de Ford ou d'Amazon, incluent le « sous-emploi » dans leurs critères d'éligibilité. Oracle, Amazon, IBM et Raytheon Technologies ont abaissé le minimum



d'interruption de carrière de deux à un an pour inclure celles et ceux ayant quitté leur travail pendant la pandémie. L'interruption minimale pour Encore (Deloitte) n'est plus que de six mois, et elle n'est que de dix mois pour Return to Work (Accenture).

Quant aux programmes d'envergure internationale, ce sont parfois les réglementations locales qui en dictent la durée. L'Australie, par exemple, exige un minimum de six mois, la Chine d'un an. Le Canada et le Brésil, entre autres, imposent pour toutes les nouvelles embauches une période d'essai qui fait parfois office de returnship.

La formation

Du premier entretien au dernier jour du programme, pour les candidats au retour à l'emploi comme pour les salariés qui les côtoient, la formation est l'une des clés de la réussite.

Pour les recruteurs, les managers et les autres parties prenantes. Une fois leur programme pilote terminé, les entreprises notent souvent qu'elles auraient dû consacrer davantage de ressources à la formation de leurs managers. Au programme de cette formation : profil des participants, analyse de leurs CV et comptes LinkedIn, savoir aborder en entretien les interruptions de carrière et les emplois antérieurs – bénévoles ou rémunérés –, comment ajuster la procédure d'entretien pour ne pas passer à côté de candidats extrêmement prometteurs, comment discuter du niveau hiérarchique et de la rémunération, comprendre en quoi une « intention d'embauche » influence sur les relations entre le manager et l'équipe, saisir l'importance de bien connaître le programme et son issue. Un exemple : recruteurs et managers doivent veiller à respecter les candidats rencontrés en entretien (ces derniers



Bannissez le mot « stagiaire » : traitez les participants à ces programmes comme les professionnels expérimentés qu'ils sont.

expliquent que certains recruteurs semblent lire un script prévu pour des jeunes diplômés en début de carrière, ce qui est dévalorisant).

Pour les candidats au retour à l'emploi. Comme ils embarquent pour un nouveau chapitre de leur vie, les participants arrivent avec des questions, de l'enthousiasme et souvent aussi beaucoup d'incertitude. La session d'orientation, en début de programme, couvre des sujets variés : objectifs, atténuation des inquiétudes, « art du pitch », défis technologiques, savoir quand poser une question, reprendre confiance en soi, gérer son « syndrome de l'imposteur », comment se créer un réseau au sein de l'entreprise, comment se présenter aux managers et aux équipes en place.

Le milieu et la fin du programme offrent aux participants l'opportunité de faire le point sur leur reprise et leur évolution depuis le premier jour. Les réunions de cohorte, animées par un expert extérieur à l'entreprise, leur donnent la possibilité de se montrer honnêtes et vulnérables sans s'inquiéter des conséquences de leurs propos sur leur évaluation ou leurs rapports avec leur supérieur et collègues. C'est l'occasion de réévaluer les objectifs fixés en début de programme, de fêter les succès, d'exprimer ses inquiétudes, de trouver des solutions aux problèmes et de rectifier le tir ensemble au besoin. C'est aussi l'occasion de se préparer aux évaluations de milieu et de fin de programme en s'entraînant à réagir aux commentaires positifs ou négatifs. La dernière session est axée sur la « vie après la reprise d'emploi », qu'elle se déroule dans l'entreprise ou ailleurs.

Pour les cohortes de managers. La cohorte est bénéfique aux candidats au retour à l'emploi, mais aussi à leurs

managers, surtout s'il s'agit de leur première participation à ce type de programme. Il est particulièrement important qu'ils se réunissent avant les évaluations de milieu de programme et avant de décider s'ils proposent un emploi à durée indéterminée à tel ou tel participant. Les managers doivent comprendre les processus d'évaluation et les délais de décision ; ils doivent aussi être en mesure d'aborder la question du niveau hiérarchique et de la rémunération et de formuler des commentaires, positifs ou négatifs. Ils peuvent aussi évoquer la question des objectifs et attentes fixés aux participants et profiter du feed-back de leurs pairs sur des situations spécifiques.

Huit clés pour réussir

Ayant aidé de gros employeurs dans divers secteurs économiques à construire et développer leurs programmes de retour à l'emploi, je recommande huit bonnes pratiques aux entreprises qui désirent se lancer.

Trouvez un représentant de la direction acquis à la cause.

Les programmes de retour à l'emploi ne se conforment pas nécessairement aux pratiques utilisées lors du recrutement des autres employés. Il est essentiel que les cadres supérieurs adhèrent au projet et qu'un représentant de la direction vante les mérites du concept et intervienne lors de son lancement. C'est souvent cette personne qui pilotera le programme dans sa branche d'activité, travaillera en lien direct avec le management intermédiaire en lui accordant le budget et l'aide nécessaire pour faire sortir le projet de terre et, détail crucial, encouragera les embauches à temps plein une fois le programme terminé.

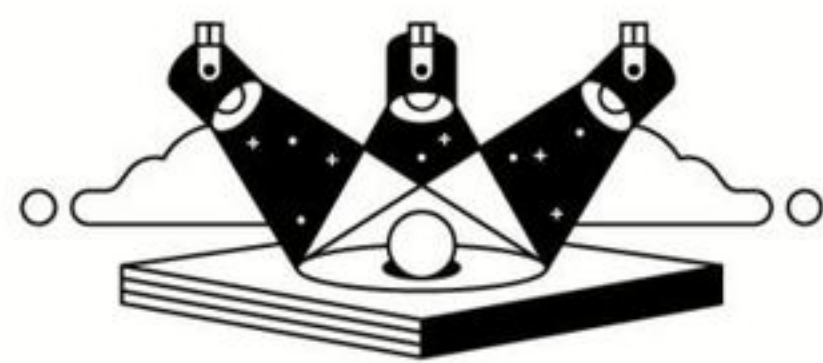
Désignez un responsable

de programme. Le responsable prend le programme en charge ; c'est autour de lui que s'articulent toutes ses activités internes et externes. A mesure que le programme se développe au niveau national, voire international, le responsable veille à sa cohérence dans toutes les branches de l'entreprise et gère les éventuelles adaptations à apporter selon la réglementation des pays concernés. Il est vital d'assurer un plan de succession à cette fonction dans le cas où le responsable de programme change de poste ou quitte l'entreprise. Les programmes mal dirigés, gérés par des comités ou sans plan de succession rigoureux risquent de s'étioler, voire de fermer. Proposer un programme de retour à l'emploi et prendre la tête de sa mise en œuvre représente, pour un manager ingénieux et soucieux de laisser une trace de son passage, une opportunité rare de mener un projet de A à Z, repérable par les plus hauts échelons de sa hiérarchie.

Bannissez le mot « stagiaire ».

Traitez les participants comme les professionnels expérimentés qu'ils sont. Même si les returnships présentent des similitudes évidentes avec les stages, les participants ne doivent jamais avoir l'impression que vous les placez au même niveau que des stagiaires. L'utilisation de termes comme « redémarrage » ou « reprise de carrière » fait une grande différence en matière de perception et augmente les chances que vos participants soient immédiatement traités comme des collègues à part entière.

Constituez des cohortes. La force des programmes réside dans l'opportunité pour les participants de faire partie d'un groupe qui se forme et de vivre ensemble l'expérience



PLEINS FEUX SUR... REBÂTIR VOTRE FORCE DE TRAVAIL

de la réadaptation au monde du travail. Du point de vue de l'entreprise, les cohortes rendent la formation plus facile et plus efficace. Les participants rapportent que faire partie d'une cohorte est le meilleur aspect de leur programme. Partager les ressources, poser les questions, se rassurer les uns les autres facilite énormément la transition et forge des liens qui dureront parfois des années. En outre, leurs membres forment, d'emblée, un réseau au sein de l'entreprise. L'une des difficultés de ce format est que les managers doivent se coordonner pour faire commencer « leurs » participants au début de la session, qui ne tombe pas nécessairement au bon moment pour eux – surtout si le programme n'est proposé qu'une ou deux fois dans l'année. Cela peut être résolu en multipliant le nombre de cohortes dans l'année pour laisser aux managers une plus grande souplesse d'organisation.

Donnez à votre programme un nom et une page Web. Phil Anderson, le créateur des programmes de Moody's et de la Depository Trust & Clearing Corporation, explique l'importance du branding du programme (N.B. : Phil Anderson fait partie du conseil d'administration de mon entreprise). « Donnez un nom à votre programme, ça le rend réel », dit-il. Dédiez-lui une page sur le site de l'entreprise pour lui donner de la visibilité et attirer l'attention sur ses activités (pour quelques très bons exemples, allez voir les pages des programmes de Merck, Oracle, Johnson & Johnson, IBM, Morgan Stanley, Facebook, Credit Suisse ou encore Raytheon Technologies).

Utilisez le programme pour renouer avec vos anciens collaborateurs. Certaines entreprises évoquent la « perte regrettable » de

salariés performants qui ont interrompu leur carrière pour raisons personnelles et qu'elles ont ensuite perdus de vue. D'autres, comme les cabinets de conseil, suivent systématiquement leur évolution, notamment parce qu'ils représentent de futurs clients potentiels (voir « Transformer des ex-salariés en partenaires loyaux », HBR édition française, août-septembre 2021). Les entreprises ont tout intérêt à cibler leurs anciens pour ces programmes : ils sont connus en interne, comprennent la culture de l'entreprise et sont peut-être plus enclins à revenir dans un environnement familier qu'à chercher ailleurs. Assurez-vous que lors des entretiens de départ votre entreprise repère les salariés qui mettent en pause leur carrière, et qu'elle les suive de près. Ainsi, chacun sera dans les pensées de l'autre quand l'ex-salarié souhaitera renouer avec le monde du travail.

Invitez vos collaborateurs à vous recommander des participants.

Promouvoir activement votre programme en interne permet de générer du bouche-à-oreille. Vos salariés auront peut-être des candidats à recommander – un excellent canal de recrutement. Les entreprises incluent parfois les candidats au retour à l'emploi dans leur programme de recrutement avec prime de parrainage. Les salariés qui ont relancé leur carrière ou qui connaissent personnellement des gens dans ce cas sont des alliés précieux (ainsi que les managers, les intervenants et les tuteurs).

Mettez en avant les success stories. Les salariés qui ont relancé leur carrière et atteint des postes élevés, dans l'entreprise ou ailleurs, offrent des exemples marquants. C'est le cas de Jacqueline Welch, DRH de la New York Times Company, qui a interrompu sa

carrière pendant quatre ans et évoque régulièrement ce parcours non linéaire (N.B. : Jacqueline Welch est elle aussi membre du conseil d'administration de mon entreprise). De même, Annette Rippert, après avoir quitté Accenture pendant huit ans pour élever ses cinq enfants, est revenue dans l'entreprise en 2012 et est aujourd'hui directrice de la stratégie et de l'activité conseil – un parcours qu'elle raconte pour promouvoir le programme de retour à l'emploi d'Accenture.

LA PANDÉMIE DE COVID-19 a changé notre point de vue sur le travail. Les managers ont compris que leurs équipes étaient parfois plus productives à distance. Des entreprises qui n'auraient jamais envisagé de recruter et d'accueillir un employé sans le rencontrer en personne ont dû s'y mettre sans attendre – et beaucoup continueront à le faire. Les entreprises doivent également revoir leur point de vue sur les candidats à la reprise d'activité. Les programmes de retour à l'emploi donnent accès à un vivier de talents diversifiés et qualifiés tout en signalant aux salariés en poste comme aux anciens que l'entreprise est progressiste et tournée vers ses salariés. Ces programmes ont pris une ampleur spectaculaire ces vingt dernières années et nombre d'employeurs ont tout à gagner à inaugurer le leur. ☺

 **CAROL FISHMAN COHEN** est P-DG et fondatrice de iRelaunch, entreprise spécialisée dans l'accompagnement au retour à l'emploi (conseil, formation et événements). Elle écrit régulièrement sur le sujet dans HBR. Quasiment tous les employeurs cités dans cet article comptent parmi ses clients.



Ne poussez pas vos salariés vers la sortie, tirez-les plutôt vers le haut.

Faites-leur nouer des liens avec vos clients pour générer de la valeur.

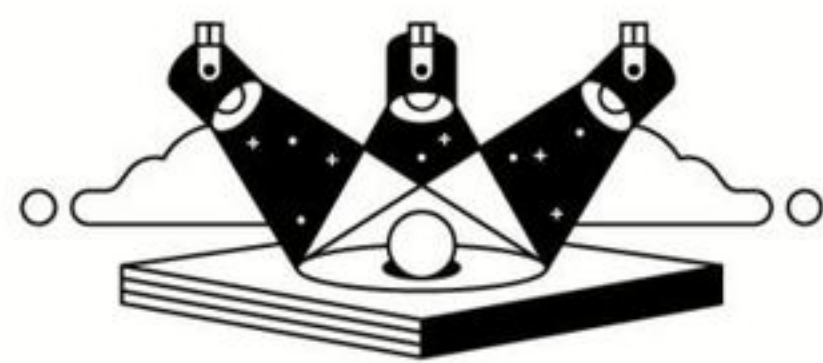
Par Ryan W. Buell

LA RUPTURE TRAUMATISANTE qu'est la pandémie de Covid-19 nous offre l'opportunité de repartir sur de nouvelles bases avec nos familles, nos amis, nos collègues et nous-mêmes. Pour les entreprises, c'est l'occasion de réinventer le rôle joué par les salariés dans le service client. Avant même

la pandémie, la technologie avait déjà commencé d'accroître les possibilités d'automatiser les interactions avec les clients; beaucoup de managers ont donc, instinctivement, cherché à supprimer des postes. D'ailleurs, la dernière grande crise mondiale, la récession de 2008, s'est soldée par ce que les économistes appellent une

« reprise sans emploi », les entreprises s'étant aperçues qu'elles pouvaient fonctionner avec moins de personnel.

Opter pour la même approche aujourd'hui serait une erreur. Assurément, les gains d'efficacité vont entraîner la suppression de certains postes. Mais la plupart des managers devraient s'attacher à tirer leurs



PLEINS FEUX SUR... REBÂTIR VOTRE FORCE DE TRAVAIL

collaborateurs vers le haut, plutôt que de les pousser vers la sortie – autrement dit, s’attacher à transformer leur poste pour dégager plus de valeur en leur permettant de nouer des liens profonds et significatifs avec les clients dans les moments critiques.

Dans un article intitulé «Operational Transparency» (HBR édition américaine, mars-avril 2019), j’ai expliqué en quoi montrer le travail accompli par les salariés permettait d’accroître la satisfaction des clients, leur fidélité et leur empressement à payer. Le moteur fondamental de ce processus réside dans la force du lien. Quand un client voit les efforts déployés par un employé pour résoudre son problème, il prête une plus grande valeur à son travail.

A partir de cette idée et de recherches connexes, j’ai développé pour les entreprises un manuel de stratégie post-pandémie qui s’articule autour de cinq conseils clés :

- Créez les conditions pour que vos salariés nouent des liens avec vos clients aux moments stratégiques.
- Aidez vos salariés à tirer le meilleur parti de ces liens en redéfinissant les contours de leur poste.
- Faites en sorte que vos clients mettent la main à la pâte, ce qu’ils seront ravis de faire si vos salariés ont forgé un lien marquant avec eux. Vous gagnerez ainsi en efficacité.
- Assurez-vous que vos salariés puissent constater l’impact de leur travail sur la vie des clients : celui-ci n’en sera que plus gratifiant et plus intéressant.
- Investissez une partie de la valeur ainsi dégagée en augmentant les rémunérations et en améliorant les emplois du temps – vos équipes vivront mieux leur travail et seront donc encore plus efficaces.

C’est dans les secteurs où les interactions avec le client sont monnaie courante que ces conseils sont les plus évidents. Toutefois, l’histoire récente montre que la capacité des salariés à forger des liens avec les clients est bien plus élevée qu’on ne l’imaginait. Par exemple, pendant la pandémie, beaucoup d’entre nous avons été amenés à faire la connaissance de notre facteur ou de nos éboueurs, tout comme auparavant nous connaissions notre coiffeur, notre barman et autres personnes travaillant dans le service. Ainsi, dans les secteurs où les interactions sont traditionnellement de nature plus commerciale, les entreprises qui donneront à leurs salariés les moyens de se lier aux clients dans les moments importants devraient en tirer des bénéfices spectaculaires.

Nouer un lien au bon moment

Le moment où un individu s’aperçoit qu’une interaction est lourde de conséquence – et que son bien-être physique, émotionnel, social, psychologique ou économique est peut-être menacé – est un instant de vérité pour l’entreprise : l’expérience du client va définir, ou redéfinir, la façon dont il la perçoit et s’engage avec elle à l’avenir. Laisser un client se débrouiller seul le rend moins sûr de ses choix, moins confiant dans l’entreprise en général et moins disposé à lui rester fidèle. Dès lors qu’ils sont en mesure de réagir aux besoins des clients quand ils émergent, les salariés génèrent une valeur exceptionnelle en adaptant le service proposé par l’entreprise et en la différenciant ainsi de ses concurrents.

Cet effet est si puissant que les clients n’ont même pas forcément besoin d’interaction pour qu’il se manifeste.

Le simple fait de savoir qu’un employé est rapidement disponible et prêt à aider fait toute la différence et augmente l’assurance, la satisfaction, la confiance et la fidélité à long terme du client. Ainsi, dans une étude de terrain que j’ai menée avec Michelle Shell, de l’université de Boston, les clients ayant déposé une demande de prêt et reçu un message spontané de leur banquier les invitant à lui téléphoner s’ils avaient la moindre question étaient de 16% plus susceptibles d’emprunter la somme (si le prêt était accordé) que les clients n’ayant rien reçu – et ce même s’ils n’avaient pas appelé en retour.

Les métiers de service consistent à aider les autres – or l’être humain possède, de façon innée, tous les outils pour aider son prochain. L’empathie nous permet de comprendre les sentiments de l’autre et d’adapter notre réaction en fonction. D’ailleurs, beaucoup d’entreprises, quand elles recrutent, recherchent des candidats empathiques, soucieux du détail et ayant le sens du service. Cependant, une fois de telles personnes embauchées, ce sont parfois les contours mêmes de leur poste qui les empêchent de faire ce qu’elles feraient tout naturellement. Elles n’ont pas toujours le temps, les ressources, la motivation ni la discrétion nécessaires pour créer des liens. Résoudre ces problèmes permet de rehausser considérablement la valeur du service pour le client, l’entreprise et les salariés eux-mêmes.

Redéfinir les contours du poste

Comment un dirigeant peut-il créer les conditions idéales pour que ses salariés nouent des liens plus constructifs ? Paradoxalement, le meilleur endroit où commencer est précisément celui



Les contraintes imposées par la pandémie nous forcent à remettre en question les croyances traditionnelles sur la meilleure manière d'accomplir le travail.

que la technologie, ou une autre forme d'intervention, pourrait prendre en charge. Au lieu de vous demander : « Puis-je me débarrasser de ce salarié? », interrogez-vous : « Puis-je façonner son poste de manière à éliminer les interactions routinières et sans issue et à lui permettre de répondre pleinement aux besoins des clients tout en forgeant un lien, même bref, avec eux? »

Par exemple, après près de dix ans à incuber et à tester le concept en format réduit, Amazon Go a ouvert à Seattle son premier supermarché, au tout début de la pandémie. En magasin, une technologie nouvelle détecte les produits au moment où l'acheteur les prend dans le rayon, et il ne lui reste ainsi plus qu'à sortir du magasin sans autre forme de cérémonie une fois ses courses terminées, son compte étant débité automatiquement. L'aspect le plus laborieux du shopping – le passage en caisse – est ici gommé par l'automatisation.

Amazon Go continue pourtant de s'appuyer sur ses salariés – simplement, ils ne sont pas en caisse. Ils sont en rayon, prêts à aider les clients à surmonter l'éternelle épreuve du supermarché : trouver ce dont ils ont besoin. En uniformes orange vif, ils réapprovisionnent les rayonnages et rangent les étals tout en expliquant aux clients le fonctionnement du magasin et en les conseillant sur les produits.

Quand les gens auront pris l'habitude de faire leurs courses chez Amazon Go, et quand Amazon aura trouvé comment automatiser le remplissage des rayons, alors peut-être l'entreprise réduira-t-elle un peu ses effectifs. Une autre solution, plus différenciante, serait de tirer ses salariés vers le haut en leur permettant, selon leur rayon,

d'accroître la valeur proposée au client grâce à une bonne connaissance des produits et un rôle plus spécialisé et plus relationnel. Tout en affûtant leur expertise au contact du consommateur, ils pourraient, par exemple, partager leurs conseils sur les associations mets-vin ou recommander des produits nourrissants et appréciés des adolescents pour leur repas de midi. Amazon pourrait offrir à ses collaborateurs le soutien de son moteur de recommandation ou les équiper de la technologie nécessaire pour aider les clients à passer commande et à se faire livrer les produits non disponibles en magasin via Amazon Prime – une expérience poussée qui exploiterait les points forts de l'entreprise.

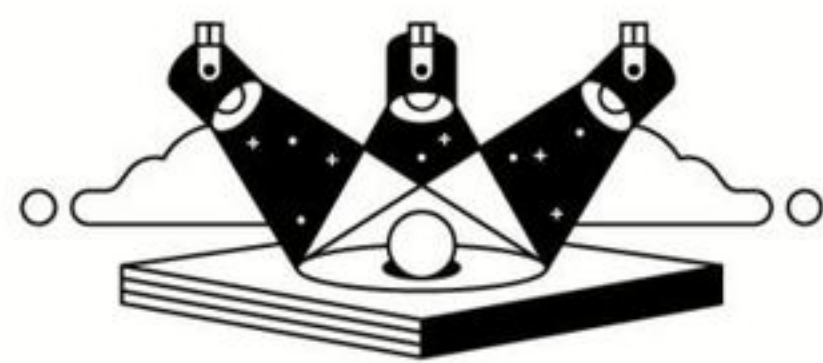
Donner à ses salariés le temps et l'espace de s'acquitter deux fois mieux des tâches pour lesquelles l'être humain est prédisposé (se lier aux autres, utiliser son empathie pour comprendre les problèmes et son ingénuité pour les résoudre) leur permettrait de créer une valeur bien supérieure à celle qu'ils produisent dans leur fonction actuelle. Si l'aspect relationnel de leur poste s'étoffe, ils vont avoir besoin de formations et d'outils pour progresser, de ressources et de discrétion pour répondre aimablement aux demandes incongrues, et d'un moyen de faire remonter à la direction leur feedback et leurs idées pour améliorer encore leur poste et les produits ou services de l'entreprise.

Il existe d'autres moyens d'aider les salariés à se lier aux clients aux moments importants. Par exemple, les formations polyvalentes offrent plus de souplesse puisqu'elles permettent aux collaborateurs de s'entraider sur les tâches courantes quand un client requiert de l'attention. Il est aussi

possible de déléguer certaines tâches à ses fournisseurs – c'est le cas des fabricants qui appliquent eux-mêmes les étiquettes de prix sur les produits ou des distributeurs qui disposent le stock directement sur la surface de vente. Une chose est certaine, les grosses entreprises ont longtemps priorisé le contact direct avec le client. Les contraintes imposées par la pandémie nous forcent à remettre en question les croyances traditionnelles sur la meilleure manière d'accomplir le travail.

Parfois, en repensant soigneusement les postes, certaines tâches peuvent être purement et simplement éliminées. L'entreprise Getaway, qui loue des cabanes dans les bois, s'est ainsi débarrassée de nombreux aspects de l'hôtellerie traditionnelle : elle ne propose ni guichet de réception, ni concierge, ni lit refait chaque matin, ni room service, ni gardiennage. Son modèle est conçu pour que les clients aient l'impression d'être chez eux. Quand ils arrivent, ils accèdent grâce à un code à une cabane méticuleusement nettoyée où le personnel de ménage a laissé un petit mot manuscrit personnalisé ainsi que quelques gourmandises de bienvenue.

Getaway cherche à minimiser les interactions entre ses salariés et ses clients pour permettre à ces derniers de vivre des moments uniques entre eux et de déconnecter dans la nature. Toutefois, chaque cabane dispose d'un téléphone pour joindre à tout moment le personnel et poser une question ou demander de l'aide. Les membres du service client traitent chaque hôte comme s'il s'agissait d'un ami invité à la maison, l'appelant par son prénom et accédant aux demandes rapidement, en ajoutant si possible une touche personnelle. Débarrassés des tâches



PLEINS FEUX SUR... REBÂTIR VOTRE FORCE DE TRAVAIL

superflues, ils peuvent s'attacher à créer un lien émotionnel avec les clients dans les moments qui comptent.

Laisser les clients mettre la main à la pâte

Mes recherches montrent que donner aux salariés la possibilité de répondre aisément aux besoins des clients augmente la confiance de ces derniers dans l'entreprise et crée des liens plus profonds. Quand ils constatent les efforts déployés pour eux, les clients apprécient et valorisent le service et ressentent souvent le besoin d'agir en retour. Ils vous donneront donc un coup de main pour peu que trois conditions soient réunies : ils doivent savoir *comment* aider, ils doivent être *capables* de le faire et ils doivent être convaincus que leur aide est *importante*.

Avoir connaissance de cela ne vous donne pas le droit de déléguer tout le travail aux clients. Il s'agit plutôt de prendre conscience des capacités de l'être humain et de son désir d'aider et de contribuer à servir des objectifs communs. S'écarter de l'idée du client passif peut produire des résultats spectaculaires. Chez Getaway, par exemple, les cartes personnalisées laissées dans la chambre des clients mentionnent : « Si vous faisiez la vaisselle ou rangiez avant de partir, vous nous feriez vraiment très plaisir. » La majorité des hôtes le font, ce qui permet aux employés de ménage de faire d'autant mieux leur travail.

Un autre exemple : quand la ville de Boston s'est mise à montrer à ses habitants le travail effectué par ses agents pour répondre à leurs demandes (nettoyer les graffitis, réparer des nids-de-poule...), Ethan Porter, de l'université George-Washington,

Michael Norton de la Harvard Business School et moi-même avons découvert que ces habitants s'étaient impliqués davantage avec la municipalité et avaient soumis 60% de requêtes de service supplémentaires. Avec plus d'utilisateurs, la ville a pu allouer moins d'agents à leur détection, et davantage à leur résolution.

Laisser vos clients vous aider n'est pas seulement un gain d'efficacité, c'est aussi leur proposer une meilleure expérience. On se sent toujours mieux avec soi-même quand on est en mesure de participer. Notre contribution est une façon, à bas coût, de personnaliser le service. Impliquer les habitants de Boston dans les requêtes de service, par exemple, leur a donné le moyen d'orienter les problèmes à traiter en priorité. Les recherches menées par Michael Norton avec Daniel Mochon (université Tulane) et Dan Ariely (Duke) ont montré que, quand le client participe au service, il le valorise bien davantage. Les chercheurs ont appelé ce phénomène l'effet Ikea – en référence aux meubles à monter soi-même de la célèbre enseigne suédoise.

Un autre exemple : Zameer Kassam crée des bijoux sur mesure, dont les deux tiers sont des bagues de fiançailles. L'entreprise charge ses salariés de nouer un lien spécial avec les couples et de découvrir les détails de leur histoire de façon à créer des pièces uniques. Bien sûr, tout produit sur mesure demande une interaction poussée avec le client, mais Kassam et son équipe demandent une implication du client supérieure à ce que l'on observe traditionnellement dans les services de luxe. Après une conversation téléphonique d'introduction, un cours sur les diamants et un entretien approfondi pour mieux connaître le couple, Kassam et

son équipe de « storytellers » (les conseillers au contact des clients) ont déjà plus d'informations qu'il n'en faut pour imaginer le bijou. Ils ajoutent cependant une étape au processus en donnant des « devoirs » à leurs clients : partager un échange de textos d'un moment clé de leur histoire, envoyer la photo d'une cuillère emblématique de l'enfance du futur conjoint...

Le « devoir » est propre à chaque client. Il est déterminé par le storyteller afin d'aider les designers à mieux comprendre les moments clés de l'histoire du couple – et bien souvent les clients se plaisent à y passer des heures. Leur contribution vient non seulement nourrir la conception de la bague, mais aussi enrichir leur expérience et leur investissement puisque le client joue un rôle dans la création du bijou. Kassam est convaincu que le travail demandé est essentiel au processus collaboratif de l'entreprise et contribue à motiver plus de 90% des clients à concrétiser leur achat.

Montrer aux salariés leur impact

En étant mieux connectés aux clients, les salariés ont un meilleur aperçu de l'impact de leur travail. Au cours de nos recherches, mes collègues et moi-même avons découvert que cela donne du sens au travail, ce qui augmente la satisfaction et l'implication des salariés. Mais pour y parvenir, il faut en passer par une action délibérée. Ainsi, la dernière étape du processus de Zameer Kassam est la « fête privée ». Après que la bague a été achetée et la question fatidique posée, l'équipe invite le couple dans l'atelier des bijoutiers. Les amoureux s'attendent simplement à rencontrer le designer de la bague. Kassam explique : « Ce qu'ils ne savent



Laisser vos clients vous aider n'est pas seulement un gain d'efficacité, c'est aussi leur proposer une meilleure expérience.

pas, c'est que nous allons les surprendre avec tous les détails du processus, notamment les notes prises sur leur histoire, réécrites dans notre style si singulier. Je peux vous garantir que la plupart des gens n'ont jamais entendu les mots qu'utilisent ceux qui les aiment pour parler d'eux. Nous partageons ces mots si particuliers, des citations souvent, et c'est un moment magnifique, très émouvant. On propulse leur amour dans la stratosphère!»

Tous les conseillers de clientèle de Kassam assistent à ces fêtes. C'est l'occasion pour eux de se reconnecter à la raison d'être de l'entreprise et de constater, de leurs propres yeux, l'impact de leur travail. En plus de créer une expérience formidable pour les clients, cet événement clé des fiançailles apporte de la joie aux salariés et donne du sens à ce qu'ils font. Ils n'en sont que plus enthousiastes et motivés pour le projet d'après.

Faciliter les conditions de travail

Ce petit guide, centré sur l'établissement d'un lien marquant entre salariés et clients, peut aider les entreprises à devenir plus rentables grâce à des prix plus élevés, un meilleur bouche-à-oreille, une plus grande fidélisation, des achats supplémentaires et complémentaires et une hausse des ventes. Une part de la valeur ainsi créée devrait être consacrée à améliorer les conditions de travail de ceux qui l'ont générée.

Deux leviers sont possibles pour l'employeur : augmenter les salaires et améliorer les emplois du temps. Il ne s'agit pas d'accepter des frais généraux démesurés, mais de faire un investissement payant (Zeynep Ton, du MIT, a écrit dans ces pages sur la

manière d'améliorer l'expérience des salariés au contact de la clientèle). Quand un salarié peine à joindre les deux bouts, il ne parvient pas toujours à se concentrer au travail. Les travaux d'Anandi Mani (Oxford), Sendhil Mullainathan (université de Chicago), Eldar Shafir (Princeton) et Jiaying Zhao (université de Colombie-Britannique) montrent qu'un individu préoccupé par sa situation financière voit ses capacités cognitives baisser davantage que s'il avait passé une nuit entière sans dormir. Les travaux de Mullainathan avec Supreet Kaur (Berkeley), Suanna Oh (Paris School of Economics) et Frank Schilbach (MIT) révèlent que, affranchis d'inquiétudes financières, les salariés sont plus productifs et font moins d'erreurs dans leur travail. Leur assurer un salaire et un volume horaire suffisants, c'est donc leur permettre de mieux se concentrer.

L'irrégularité des horaires pénalise également les performances. Dans beaucoup d'entreprises, les emplois du temps varient d'une semaine à l'autre ou changent du jour au lendemain, ce qui complique la vie de famille et oblige à réorganiser constamment la garde des enfants, les devoirs et autres obligations personnelles. Au cours d'une expérience de trente-cinq semaines menée en partenariat avec Gap aux Etats-Unis, une équipe de chercheurs, composée de Saravanan Kesavan (université de Caroline du Nord), Susan Lambert (université de Chicago), Joan Williams (université de Californie) et Pradeep Pendem (université de l'Oregon), s'est rendu compte que les ventes augmentaient de 7% quand les salariés avaient des horaires stables et prévisibles. Leur analyse a révélé que cette hausse venait d'une meilleure exécution du travail en magasin : les

salariés faisaient plus d'efforts et acceptaient mieux leur planning. L'initiative, qui portait sur 28 points de vente, a coûté 31200 dollars et généré pour 2,9 millions de dollars de ventes supplémentaires.

Les entreprises qui font état de ce type de pratiques marquent aussi des points chez leurs clients. Dans une récente enquête de terrain, Basak Kalkanci (Georgia Tech) et moi-même nous sommes associés à Alta Gracia (un fabricant de vêtements de République dominicaine qui assure un salaire décent à ses travailleurs) et à un revendeur des produits Alta Gracia aux Etats-Unis. Nous avons utilisé des bornes vidéo diffusant en magasin divers messages au sujet de l'entreprise. Les clients qui faisaient leurs courses au moment du passage sur les salaires décents étaient de 19% plus disposés à acheter les produits que ceux qui étaient exposés à une vidéo marketing traditionnelle. Améliorer les conditions de travail crée davantage de valeur pour les clients comme pour les salariés, tout en renforçant l'attrait de l'entreprise aux yeux de ces deux groupes.

L'ÊTRE HUMAIN est un animal social. En nous forçant à l'isolement, la pandémie nous a rappelé notre soif de relations humaines ayant du sens. Comme le montre ce guide, l'idée, toute simple, qu'employés et clients devraient pouvoir se parler comme des humains est éminemment précieuse dans le monde post-pandémie. ☺

 **RYAN W. BUELL** est professeur d'administration des affaires au département technologie et gestion des opérations de la HBS, où il dirige le programme de formation continue de transformation des expériences client.

prismashop

Le Kiosque officiel de vos magazines préférés



Choisissez votre abonnement magazine parmi plus de 100 titres disponibles en version papier ou numérique.

OFFRE à durée limitée

Pour nos lecteurs, 10% de réduction supplémentaire sur tous les abonnements* avec le code **PRISMA10** à rentrer sur prismashop.fr au moment du paiement

Photos non contractuelles. *Titres ne faisant pas partie de l'offre : GEO Ado, Picoti, Julie, Histoires pour les petits + 11 CD, J'apprends à lire + 11 CD, Toboggan, Wapiti, Mordelire, Notre Temps, La Croix, Notre Temps Jeux, La Croix Hebdo, Tempo Santé, Rustica, Système D, Terre Sauvage. (1) Par rapport au prix en kiosque.

Analyses

500

300

64 LEADERSHIP

Ne vous laissez pas corrompre par le pouvoir

72 INNOVATION

Ce que l'évolution peut nous apprendre

84 MARKETING

Les pièges des algorithmes de tarification

94 DIGITAL

La réglementation de l'IA est en marche

106 PSYCHOLOGIE

Des approches efficaces pour maîtriser les biais inconscients

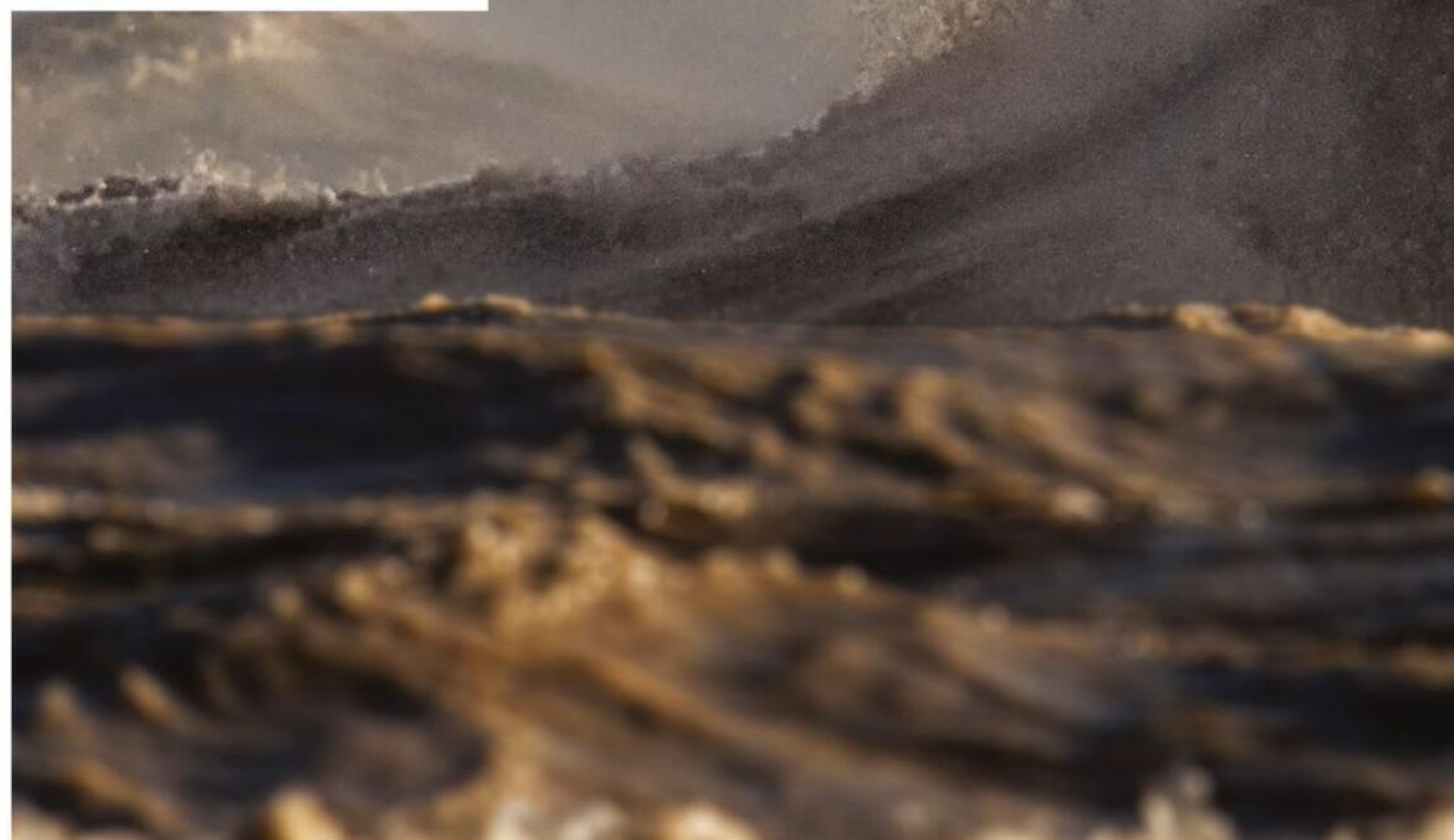


LEADERSHIP

Ne vous laissez pas corrompre par le pouvoir

Comment exercer
de l'influence
sans perdre
son sens moral.

Par Julie Battilana
et Tiziana Casciaro







Alors qu'elle soignait les enfants pauvres de l'hôpital public surpeuplé de Lagoa, à Rio de Janeiro, le médecin Vera Cordeiro sentit sa colère monter.

Des maladies traitées sans problème dans les cliniques privées pour les nantis étaient synonymes de condamnation à mort pour un grand nombre de ses patients, privés de repas réguliers et de conditions de vie saines. Aussi, en 1991, Vera Cordeiro fonda une association à but non lucratif, Associação Saúde Criança (« Association pour la santé de l'enfant »), afin de briser le cycle de la pauvreté en dispensant les soins médicaux dont les enfants avaient besoin et en soutenant leurs familles démunies.

Au départ, la femme médecin dépendait de fonds personnels et de l'aide de sa famille et de ses amis. Mais, au fil du temps, elle comprit qu'il lui fallait obtenir l'appui des riches et des puissants de Rio. Bien que peu intéressée – sinon rebutée – par le pouvoir, elle travailla d'arrache-pied pour attirer l'attention des donateurs privés, des autorités gouvernementales, des médias et du public. Son ONG (rebaptisée depuis Instituto Dara) devint l'une des organisations à but non lucratif les plus prospères du pays. Les éloges ne tarissaient pas.

En cours de route, Cordeiro se rendit compte qu'elle était désormais plus à l'aise avec le pouvoir. Elle possédait d'excellentes relations à l'échelle nationale et internationale, et prenait fréquemment la parole au Forum économique mondial et à d'autres conférences prestigieuses. Mais elle commença à avoir des retours inquiétants de la part de ses proches. Des collègues se plaignaient qu'elle les interrompait sans cesse et qu'elle faisait fi de leurs idées. Sa fille adulte se demandait

pourquoi elle accordait maintenant une telle importance aux cérémonies de remise des prix et autres événements très médiatisés. Elle reconnut que son immersion dans le pouvoir était en train de la changer.

S'être méfié autrefois du pouvoir ne garantit pas que l'on soit à l'abri d'en abuser. Nous sommes tous sensibles à ses effets enivrants. Bien que le pouvoir soit essentiel pour prendre en charge et gérer le changement, il vous rend vulnérable à deux pièges insidieux, l'hubris et l'égoïsme, qui peuvent non seulement affecter votre propre efficacité, mais aussi saper celle de votre équipe. Nous avons étudié et enseigné le pouvoir pendant vingt ans et avons interrogé plus d'une centaine de personnes sur les cinq continents sur la manière dont ils l'ont atteint et exercé. Dans cet article, nous proposons des stratégies pour reconnaître les pièges du pouvoir, comme Vera Cordeiro a fini par le faire, et pour les éviter.

Les dangers de l'hubris et de l'égoïsme

Les périls de l'hubris – un orgueil et une confiance en soi exagérés qui peuvent accompagner le pouvoir – sont bien documentés. Prenons une étude dans laquelle on demanda à un certain nombre de participants d'écrire sur un moment où ils s'étaient sentis puissants et à d'autres d'écrire sur un moment où ils avaient éprouvé un sentiment d'impuissance. Puis on donna à chacun un dé en lui promettant une récompense s'il prédisait correctement le résultat d'un lancer, et on lui demanda s'il voulait jeter lui-même le dé ou laisser l'expérimentateur le faire. Seuls 58% de ceux qui avaient écrit sur le sentiment d'impuissance jetèrent le dé, tandis que tous les participants ayant écrit sur le sentiment de puissance le firent. Le simple souvenir d'une expérience de pouvoir peut conduire les gens à surestimer considérablement leurs

L'IDÉE EN BREF

LE PROBLÈME

Bien que le pouvoir soit essentiel pour prendre en charge et mener des changements, il rend les gens vulnérables à deux pièges insidieux, l'hubris et l'égoïsme, qui peuvent non seulement éroder leur propre efficacité, mais aussi saper celle de leur équipe.

LE REMÈDE

L'humilité est un antidote efficace à l'hubris, et l'empathie contrecarre l'égoïsme que le pouvoir peut engendrer.

COMMENT Y PARVENIR

Les leaders peuvent cultiver l'humilité en eux-mêmes et chez les autres en rendant acceptable le fait de dire « Je ne sais pas », en établissant des canaux propices à une contribution honnête, en créant des rappels quant à la nature éphémère du succès, en mesurant et en

récompensant l'humilité.

Ils peuvent cultiver l'empathie en s'immergeant dans le travail des autres, en utilisant la narration pour rendre les choses personnelles, en intégrant l'interdépendance dans les systèmes organisationnels et en sortant de leur entreprise pour entrer dans le monde réel.

À PROPOS DE L'ARTISTE

Dave Sandford photographie les puissantes vagues des Grands Lacs. La poussée de l'air arctique glacial contre le front chaud venu du sud crée les conditions idéales pour des tempêtes, des vents violents, des vagues pouvant atteindre cinq à dix mètres de hauteur, et même des naufrages.

capacités, au point même de penser qu'ils sont capables d'influer sur un lancer de dé aléatoire.

Si c'est l'effet que peut produire le fait de penser au pouvoir pendant quelques minutes, imaginez les répercussions que cela implique lorsque l'on occupe un poste important pendant des années. Il n'est pas étonnant que les études sur l'arrogance des P-DG abondent. Les recherches montrent que les leaders ayant connu le succès et reçu des éloges à cet égard deviennent si présomptueux qu'ils paieront des prix exagérément élevés pour des acquisitions, en particulier lorsque la vigilance du conseil d'administration fait défaut. Plus la suffisance du P-DG et les prix d'acquisition sont importants, plus les pertes des actionnaires sont élevées. Si le pouvoir vous monte à la tête, tout le monde y perd.

Les psychologues ont documenté l'impact résultant du fait de réfléchir, même brièvement, à son pouvoir par rapport à celui des autres. Dans une étude, des chercheurs ont demandé aux participants de penser soit à ceux qui possédaient le plus d'argent et de notoriété aux Etats-Unis, soit à ceux qui en avaient le moins, puis de noter leur propre situation sur une échelle. S'interroger sur les individus les plus puissants a conduit les participants à se sentir relativement impuissants et à se situer en bas de l'échelle, tandis que réfléchir aux individus les moins puissants les a incités à se situer plus haut. Les participants ont ensuite été soumis à un test bien connu, « Reading the Mind in the Eyes » (« Lire l'état d'esprit dans les yeux »), qui demande aux individus, afin de mesurer leur empathie, de déceler les états émotionnels des autres à partir de photos de leurs yeux. Ceux qui se croyaient à un haut niveau étaient significativement moins précis; le sentiment du pouvoir les rendait moins attentifs aux émotions des autres.

Une telle insensibilité se reflète souvent dans la mauvaise compréhension qu'ont les managers des relations entre les subordonnés. Les recherches montrent que la capacité à cartographier les réseaux est une source de pouvoir, mais, paradoxalement, à mesure que les gens deviennent plus puissants, ils sont moins susceptibles d'exploiter les avantages de la perception précise des réseaux situés en dessous d'eux. La cause en est l'égoïsme induit par le pouvoir: les leaders ont tendance à devenir moins attentifs à leurs subordonnés et ne prennent pas la peine de cartographier leurs réseaux.

Ne pas « voir » les personnes que vous dirigez diminue l'efficacité de toutes parts. Vous ne pouvez pas diriger des collègues que vous ne comprenez pas, et les gens ne seront pas motivés ni capables de donner le meilleur d'eux-mêmes s'ils ont l'impression que vous êtes coupé d'eux et que vous ne leur prêtez

Etes-vous humble ?

Les chercheurs Bradley Owens, Michael Johnson et Terence Mitchell ont élaboré le test suivant pour évaluer l'humilité. Que diraient de vous vos collègues ?

1. Cette personne cherche activement à obtenir du feedback, même s'il est négatif.
2. Cette personne admet volontiers qu'elle ne sait pas comment faire quelque chose.

3. Cette personne reconnaît que d'autres ont davantage de connaissances ou de qualifications.

4. Cette personne prend note des points forts des autres.

5. Cette personne complimente souvent les autres sur leurs points forts.

6. Cette personne montre qu'elle apprécie les contributions des autres.

7. Cette personne est prête à apprendre des autres.

aucune attention. Vous pourrez peut-être passer à travers à court terme, mais leurs performances en souffriront par la suite et votre leadership risque d'être remis en question.

Pour exercer efficacement le pouvoir tout en évitant ses écueils, les leaders doivent cultiver l'humilité comme antidote à la suffisance et l'empathie comme antidote à l'égoïsme. Ces qualités favorisent une attitude d'ouverture à l'apprentissage et à l'altruisme, clés pour utiliser le pouvoir au service d'un objectif commun qui transcende les intérêts personnels.

Cultiver l'humilité

Pour faire preuve d'humilité – d'une absence d'orgueil ou d'arrogance –, il faut avoir une perception précise de ses propres capacités, accomplissements et limites. Plusieurs étapes peuvent vous aider, vous et votre équipe, à y parvenir.

Rendez acceptable, voire souhaitable, le fait de dire « je ne sais pas ». Priscilla Luna est vice-présidente des opérations chez Loblaw's Companies, une chaîne canadienne de magasins d'alimentation et de pharmacies. Voici ce qu'elle raconte à propos de la formation des étudiants en pharmacie au début de sa carrière: « Je leur disais toujours: "Quand un patient veut savoir quelque chose sur ses médicaments, ne vous sentez pas obligés de répondre à sa question tout de suite. Si vous connaissez la réponse à 100%, allez-y, bien entendu. Mais si vous n'êtes pas sûrs à 100%, donnez-vous le droit de leur dire que vous allez vous renseigner. Vous renforcez votre crédibilité et votre cote de confiance en étant humbles et en répondant: "Je ne sais pas." Je continue à donner ce conseil à mes équipes. »

Anne Mulcahy, P-DG de Xerox de 2001 à 2009, avait été surnommée « la championne du "je ne sais pas !" » par ses collègues. « En fait, ils prennent confiance en vous lorsque vous admettez que vous ne savez pas quelque chose », déclare-t-elle.



Son approche humble créa un espace permettant à d'autres de proposer leur expertise et de s'engager à redresser l'entreprise en difficulté. Les recherches confirment que, lorsqu'un leader exprime de l'humilité, la qualité des contributions des membres de l'équipe s'améliore et que la satisfaction au travail, la rétention, l'engagement et l'ouverture à l'apprentissage augmentent également.

Établissez des moyens d'obtenir une contribution sincère. Lorsque quelques membres d'une équipe monopolisent le temps de parole, c'est en général parce qu'ils sont convaincus de pouvoir faire mieux et qu'ils n'ont pas besoin de l'opinion des autres. Mais même les leaders les plus aguerris ne possèdent pas toutes les réponses. Et des études ont montré que la mesure dans laquelle les membres parlent à tour de rôle est l'un des meilleurs prédicateurs de la performance d'une équipe.

Ayant constaté que son arrogance commençait à nuire à son leadership, Vera Cordeiro savait qu'il lui fallait gérer les effets négatifs du pouvoir. Elle organisa donc ses réunions hebdomadaires avec l'équipe de direction de manière à donner à chacun le même temps pour rendre compte des activités et exposer ses idées et ses préoccupations. Cela améliora l'inclusion et créa un sens collectif des responsabilités. De plus, elle s'engagea publiquement à ne pas interrompre ses collègues et à écouter attentivement avant d'exprimer ses réactions, et demanda aux autres d'en faire autant.

Les leaders peuvent favoriser une large participation en mettant en place des canaux officiels afin d'obtenir une contribution sincère. De nombreuses entreprises le font via des forums du type «all hands», «micro ouvert» ou «demandez-moi n'importe quoi», du niveau de l'équipe de direction jusqu'au bas de la hiérarchie. En tant que P-DG de VIDA, une plateforme mondiale reliant des designers et des fabricants pour produire et vendre à grande échelle des vêtements et des

accessoires originaux, Umamah Mendhro a lancé des réunions hebdomadaires à tous les niveaux. Elle a pris soin de modéliser l'approche qu'elle voulait que chacun adopte. «Si je suis la seule à prendre des décisions, alors nous sommes seulement aussi bons que moi, et ça ne suffit pas, explique-t-elle. A mes yeux, la chose la plus importante, c'est de diriger avec curiosité et non avec de l'ego, et d'être transparente sur ce que je sais et ce que je ne sais pas. J'essaie de poser des questions et de faire l'effort d'écouter attentivement, et j'ai appris à être sincèrement enthousiasmée par tous les moments où je me suis trompée et où d'autres ont proposé de meilleures idées que les miennes. C'est une force que de reconnaître ses propres limites et de responsabiliser les autres.»

Certains leaders créent des canaux personnels pour arriver à ce que le personnel leur parle de façon simple et directe. Tracy Abel, directrice des opérations et agent de l'organisme de retraite des enseignantes et enseignants de l'Ontario, a institué un «conseil pour la culture» composé de douze membres de l'équipe en qui elle a une grande confiance. Leur travail consiste à lui donner une rétroaction franche, sans retenue. Ils n'hésitent pas à lui dire quand ils n'aiment pas quelque chose qu'elle a dit ou fait, et ils lui servent de banc d'essai pour ses idées. «C'est inestimable, nous a dit Abel. Cela vous permet de garder les pieds sur terre.»

Parfois, des opportunités de rétroaction honnête émergent de manière organique, et les meilleurs leaders les adoptent. C'est ce qu'a fait Ciarán Hayes après être devenu président du conseil du comté de Sligo (Irlande). Tandis qu'on lui faisait visiter les bureaux, on lui expliqua qu'une des tables de la cantine était appelée «la table de l'audace», car ceux qui y étaient assis – un mélange de cadres moyens et supérieurs et de personnel technique – échangeaient leurs opinions sur tout un chacun. «J'ai décidé que c'est à cette table que je



m'installerais – et, comme à l'accoutumée, tous ceux qui s'y trouvaient étaient rituellement remis à leur place, y compris moi-même, raconte Hayes. C'était l'environnement parfait pour garder les pieds sur terre ainsi que le doigt sur le pouls. »

Créez des « memento mori ». Les historiens ont écrit que, derrière chaque général romain victorieux parcourant les rues dans un char se tenait un esclave qui murmurait : « Hominem te esse memento » (« Souviens-toi que tu n'es qu'un homme »). Rien ne tempère davantage les illusions d'invincibilité qu'un *memento mori*, un rappel de l'impermanence de nos vies.

Andrea Van Leeuwen, responsable du marketing chez Facebook et Instagram Canada, nous a expliqué comment Facebook rappelait à ses employés la nature éphémère du succès. Le siège social est situé dans l'ancien bâtiment de Sun Microsystems, mais, au lieu de remplacer le panneau autoportant à l'extérieur, la société a simplement retourné le panneau et mis le nom de Facebook au dos. « Chaque fois que quelqu'un fait le tour du site, il voit le panneau et son verso, raconte Van Leeuwen. C'est un message qui signifie : "Ce n'est pas parce que vous vous débrouillez bien aujourd'hui que vous serez encore là demain." » Elle ajoute que, chaque fois que quelqu'un exprime un point de vue différent, les employés sont invités à se demander : « Et s'il avait raison ? » – un rappel simple et efficace que les autres ont quelque chose à apporter.

Mesurez et récompensez l'humilité. Si vous voulez augmenter votre humilité, vous devez la mesurer. Toutefois, vous ne pouvez pas l'évaluer vous-même de manière fiable. Une personne trop sûre d'elle aura tendance à prétendre : « On ne peut pas trouver plus humble que moi », alors qu'une personne réellement humble sera plus susceptible de dire : « Je m'efforce de rester humble, mais il m'arrive souvent d'échouer. » Afin d'obtenir une image fidèle de votre degré d'humilité, demandez à vos collègues une évaluation hon-

nête. (Pour des conseils sur les critères spécifiques que l'on peut prendre en compte, voir l'encadré « Êtes-vous humble ? ».)

Cultiver l'empathie

Les psychologues ont montré que les gens se considèrent soit comme séparés et indépendants des autres, soit comme connectés et interdépendants. Sans surprise, cette dernière perspective incite à une empathie et une coopération plus grandes – antidotes à l'égoïsme que peut entraîner le pouvoir. Il est possible de favoriser l'empathie à l'aide d'interventions simples, comme demander à quelqu'un de substituer des pronoms interdépendants (nous, le nôtre...) en lisant un texte contenant des pronoms indépendants (je, le mien...).

Les nouveaux leaders ont tendance à être autocrates. Ils ont souvent l'impression d'avoir beaucoup à prouver, ce qui focalise leur attention sur eux-mêmes. A moins que leur développement n'ait été freiné, ils en viennent peu à peu à se considérer comme interdépendants avec des entités plus larges : entreprises, communautés ou pays, et finalement l'humanité et la planète. Ce sentiment d'interdépendance leur permet d'acquiescer de l'empathie, c'est-à-dire la capacité à comprendre et à partager les sentiments des autres. Vera Cordeiro s'est tournée vers la méditation pour l'aider à combattre une tendance à l'égoïsme. Suivre un entraînement régulier « m'a aidée à avoir plus d'empathie pour mon personnel et les familles au service desquelles se trouve notre ONG, me rappelant la primauté de notre mission sociale », nous a-t-elle confié. En reliant l'empathie à la mission de son association, Cordeiro a franchi une étape fondamentale dans le parcours de développement pour exercer son pouvoir de manière judicieuse, à savoir reconnaître le fait que nous appartenons tous à une même famille humaine.



LEADERSHIP

Les actions suivantes peuvent renforcer votre empathie et celle de votre équipe.

Immergez-vous dans le travail des autres. Plus vous vous rapprochez de la réalité de quelqu'un d'autre, plus vous éprouvez de l'empathie. Un manager qui a déjà occupé un emploi de débutant et qui met un point d'honneur à connaître les employés subalternes appréciera les contributions du personnel de première ligne plus que ne le fera un collègue ayant commencé à un poste de niveau intermédiaire et qui ne s'aventure hors de son bureau que pour des déjeuners d'affaires avec des clients et des investisseurs.

Les jeunes diplômés embauchés par Bell Canada passent huit semaines dans des postes de centres d'appels et de vente au détail pour acquérir de l'expérience en matière de service de première ligne à la clientèle en vue de leur futur rôle de gestionnaire. L'organisme de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario possède un programme en vertu duquel les employés peuvent «faire une excursion» dans une autre partie de l'activité, y travailler pendant un certain temps avant de retourner à leur rôle habituel. Nous avons étudié des entreprises sociales aux États-Unis et en Europe où travailleurs sociaux et techniciens se suivaient mutuellement pour mieux comprendre le travail des uns et des autres.

Avoir une expérience directe de la réalité d'autrui permet de renforcer l'empathie pour les collègues et de se faire une idée de la façon dont les différentes parties de l'entreprise sont liées, créant les conditions pour éliminer les cloisonnements et accroître la collaboration.

Utilisez la narration pour rendre les choses personnelles. Il n'est pas toujours possible, bien sûr, de s'immerger dans le travail d'une autre personne. Entendre les histoires des autres est une alternative puissante qui renforce également l'empathie. En créant un espace pour une telle narration, les entreprises peuvent aider les gens à dépasser leurs propres points de vue.

Janice Smith, vice-présidente des ventes nationales chez Rogers Sports & Media, nous a déclaré que les séances de « parler sans risque » avaient généré au début de la pandémie de Covid-19 une vague d'empathie, laquelle s'était poursuivie pendant les manifestations ayant suivi le meurtre de George Floyd. « Ce sont des personnes courageuses, qui se réunissent et partagent leurs expériences personnelles et leurs récits de douleur en toute franchise et transparence, explique-t-elle. Ces séances sont un espace sûr, et la confiance qu'elles créent n'est pas seulement un réconfort en une période de grande nécessité, mais un sentiment extrêmement

Que faire si vous êtes trop humble ?

Lorsque nous discutons avec des femmes (et certains hommes) occupant des postes de direction, elles expriment souvent des préoccupations entièrement différentes : loin d'être trop confiantes, elles sont effacées et doutent d'elles-mêmes, ou bien leur leadership est constamment remis en question. En rajouter sur l'humilité semble être la dernière chose qu'elles devraient faire. En revanche, ces personnes éminemment compétentes nous demandent : « Comment puis-je devenir moins humble ? » Voici trois réponses possibles.

PREMIÈREMENT, les recherches montrent que, bien que l'impact du pouvoir sur l'orgueil démesuré et l'égoïsme puisse être plus important chez les hommes, ce n'est guère leur apanage. Nous devons tous faire attention. La bonne nouvelle, si vous êtes une femme leader, c'est que la chose même qui vous contraint peut aussi vous aider : le monde attend des femmes qu'elles soient humbles et empathiques, ce qui favorise le développement de ces antidotes au poison du pouvoir.

DEUXIÈMEMENT, ne confondez jamais insécurité avec humilité. Pour comprendre la différence, prenez un moment pour noter deux ou trois valeurs qui sont importantes pour vous et la façon dont vous utilisez vos aptitudes et vos talents pour les vivre. Cet exercice simple peut vous aider à diminuer vos doutes et à vous sentir suffisamment rassuré pour admettre vos limites sans être sur la défensive. Et cette « humilité confiante » – comme l'appelle Adam Grant dans son livre « Think Again » – rayonnera vers l'extérieur, apaisant ceux qui contestent votre leadership.

TROISIÈMEMENT, vous pouvez travailler à changer la culture de votre organisation. En prenant les mesures que nous suggérons, vous pouvez aider les leaders suffisants et égocentriques qui vous entourent à acquérir de l'humilité et de l'empathie. En offrant aux gens des expériences qui les sensibilisent à leurs limites et à leur interdépendance, vous pouvez leur inculquer le respect du style de leadership humble et empathique dans lequel excellent tant de femmes leaders.

fort et qui change la vie. Des collègues à tous les échelons et de tous les secteurs de l'entreprise écoutent ces histoires, apprennent et s'éduquent, se sentent inspirés et deviennent meilleures. Cela a transformé la culture d'entreprise. »

Intégrez l'interdépendance dans les systèmes organisationnels. Les entreprises peuvent également lutter contre l'égoïsme en faisant mieux comprendre l'interdépendance de leurs systèmes. Microsoft a supprimé les notes de son processus d'examen des performances, recentrant les évaluations sur la collaboration. Les managers demandent d'abord aux salariés : « Comment avez-vous contribué au succès des autres ? » Ils veulent ensuite savoir : « Comment vos résultats se sont-ils appuyés sur le travail, les idées et les efforts

Un cadre du secteur bancaire faisant du bénévolat dans une école du centre-ville ou un refuge pour les sans-abri envisagera différemment le rôle social des institutions financières.

des autres?» Au cours du processus d'examen, ils suscitent également la réflexion avec la question suivante : « Qu'auriez-vous pu faire différemment ? » Cette approche met en évidence le fait que les salariés ne travaillent pas en vase clos, qu'ils ont besoin les uns des autres et que leurs actes ont des conséquences pour leurs collègues. Il est difficile de rester égocentrique dans un tel système.

Pendant la pandémie, la P-DG de Vida, Umaimah Mendhro, et son équipe ont voulu intensifier la prise de conscience de l'interdépendance de l'organisation avec la collectivité et l'environnement. Ils ont donc fait de Vida une société reconnue d'utilité publique - une entité à but lucratif dont les objectifs définis par la loi incluent d'avoir un impact positif sur les travailleurs, la collectivité, la société et l'environnement. « Nous n'avons pas envie de nous retrouver quelque part où nous perdrons de vue nos responsabilités sociales, explique Mendhro. C'est une question d'équilibre des pouvoirs. En devenant une société d'utilité publique, nous avons créé, structurellement et légalement, cette obligation de ne jamais abuser du pouvoir à des fins purement lucratives. Si je ne suis plus là, si nous avons un autre investisseur, ou un acheteur, ils sauront dans quoi ils s'embarquent : une entreprise alignée sur cette obligation et cette responsabilité. »

Sortez de votre entreprise et entrez dans le monde réel. Afin d'apprécier votre impact sur les autres et de développer de l'empathie pour eux, vous devez franchir les frontières de votre entreprise pour accéder à des communautés dont l'expérience vécue est profondément différente de la vôtre. Cet engagement personnel est inestimable pour se débarrasser de l'égoïsme et pour mettre vos objectifs commerciaux et vous-même en perspective.

Anand Mahindra, président du conglomérat indien Mahindra Group, comprend la nécessité de telles connexions. Issue d'un milieu modeste, sa mère l'a élevé dans un sain scepticisme à l'égard de ceux qui sont nés avec une cuillère en argent dans la bouche (comme le père de Mahindra). Elle a veillé à ce que ses enfants rencontrent des gens en dehors du petit cercle des privilégiés, qu'elle considérait comme « le sel de la terre » : ceux qui connaissent les difficultés de la vie et qui savent se débrouiller tout seuls. Elle envoya Mahindra dans une école publique, fréquentée par des enfants issus de milieux très différents du sien, plutôt que dans l'un des établissements privés généralement fréquentés par les enfants de l'élite. Le sentiment de malaise à l'égard des privilèges que cela instilla en lui conduisit Mahindra à rester tout d'abord en dehors de l'affaire familiale, nous confia-t-il. Ce n'est que plus tard, lorsque

sa famille eut besoin de lui, qu'il rejoignit l'entreprise, où sa sensibilité aux périls des privilèges devint une force importante. « J'en suis arrivé à la conclusion que la meilleure façon d'exercer le pouvoir, la façon la plus responsable de le faire, c'est peut-être d'avoir une gêne très constructive par rapport à ça », dit-il. Rester connecté au monde en général est essentiel pour éprouver une telle gêne.

Nous avons vu l'impact positif de l'engagement dans le monde réel se manifester aussi bien chez des jeunes que chez des cadres chevronnés. Un étudiant issu d'une famille aisée qui prend un emploi d'été dans un fast-food saura ce que signifie être au bas de l'échelle et aura une idée de la difficulté de vivre avec un salaire minimum. Un cadre du secteur bancaire faisant du bénévolat dans une école du centre-ville ou un refuge pour les sans-abri envisagera différemment le rôle social des institutions financières. Quels que soient votre envergure et votre statut, vous engager auprès de la communauté qui vous entoure vous aidera à résister à l'égoïsme.

UNE RELATION ÉQUILIBRÉE avec le pouvoir s'établit rarement du jour au lendemain ; après tout, ce sont nos émotions, et pas seulement nos pensées, qui sont en jeu. Et comme l'a découvert Vera Cordeiro, même lorsque nous exerçons le pouvoir dans un but noble, nous restons vulnérables à ses effets corrosifs. Mais en cultivant l'humilité et l'empathie, et en mettant en place des structures organisationnelles qui garantissent un véritable partage du pouvoir et des responsabilités, nous pouvons éviter le double écueil de la suffisance et de l'égoïsme. Les leaders augmenteront ainsi leur propre efficacité et favoriseront des performances exceptionnelles de la part de leurs équipes. La romancière et Prix Nobel de littérature Toni Morrison a résumé d'une phrase le défi et l'opportunité : « Si vous possédez un certain pouvoir, disait-elle, alors votre tâche consiste à en donner à quelqu'un d'autre. » ☺

 **JULIE BATTILANA** est professeure de gestion des affaires, titulaire de la chaire Joseph C. Wilson à la Harvard Business School. Elle est aussi professeure d'innovation sociale, titulaire de la chaire Alan L. Gleitsman à la Harvard Kennedy School, où elle a fondé et occupe la chaire d'innovation sociale et d'initiative de changement. **TIZIANA CASCIARO** est professeure de comportement organisationnel et de gestion des ressources humaines et titulaire de la chaire Marcel Desautels en pensée intégrative à la Rotman School of Management de l'université de Toronto. Elles sont les auteures de « Power, for All: How It Really Works and Why It's Everyone's Business » (Simon & Schuster, 2021), dont est adapté cet article.



INNOVATION

Par Noubar Afeyan et Gary P. Pisano

Innovation: ce que *l'évolution* peut nous apprendre

Les leçons des sciences de la vie

Photo: Pulse / Getty Images





INNOVATION

L'IDÉE EN BREF

L'IDÉE REÇUE

Beaucoup de gens pensent que l'innovation est un processus chaotique, aléatoire et ingérable.

LA RÉALITÉ

Les grandes innovations peuvent être générées de manière systématique en utilisant un processus calqué sur les principes qui sous-tendent l'évolution dans la nature : le principe de variation, qui crée une diversité de formes de vie, et la pression de sélection, qui détermine ceux qui survivront le mieux dans un environnement donné.

LE PROCESSUS

Flagship Pioneering, la société de capital-risque qui a fondé Moderna Therapeutics, utilise ce type d'approche, qu'elle appelle découverte émergente. Il s'agit de rechercher des idées dans des univers nouveaux, de formuler des suppositions et de constamment remettre en question les hypothèses.



À PROPOS DE L'ARTISTE

Florian Sommet, photographe de mode et de natures mortes, vit entre Paris et Düsseldorf. Sa femme Jana, styliste, vient du milieu médical, ce qui influence leur approche de la nature et de la photographie botanique.

30 NOVEMBRE 2020

Moderna Therapeutics annonce que les essais cliniques de phase III de son vaccin à ARN messenger contre le virus SARS-CoV-2 (Covid-19) atteignent un taux d'efficacité de 95%. Relativement peu connu avant la pandémie de Covid-19 qui avait déjà tué près de 1,5 million de personnes dans le monde au cours des dix mois précédents, Moderna allait connaître le succès du jour au lendemain. Un succès qui a cependant mis dix ans à se concrétiser, a indiqué son PDG Stéphane Bancel. Loin d'être un simple coup de chance, ce vaccin est le résultat d'un processus répétitif qui a été utilisé un nombre incalculable de fois par l'entreprise dont est issue Moderna, à savoir Flagship Pioneering, une société de capital-risque créée à Cambridge (Massachusetts) et dont la mission est de concevoir, fabriquer et commercialiser des innovations de pointe dans des domaines inexplorés des sciences de la vie.

Comme souvent avec les grandes innovations, les idées fausses sont fréquentes, et Moderna n'a pas fait exception : les innovations de rupture sont généralement considérées comme le résultat d'efforts chaotiques, aléatoires et ingérables – découlant d'une pure sérendipité ou de l'inspiration d'un rare visionnaire. Cette opinion est selon nous erronée. Nos différentes expériences (depuis 30 ans, Noubar Afeyan fonde des entreprises basées sur la science et la technologie de pointe, Gary P. Pisano étudie les processus d'innovation) nous ont fait prendre conscience que les grandes innovations ont tendance à résulter d'un processus bien défini reposant sur les principes de base qui sous-tendent l'évolution de la nature : l'*apparition de variations*, qui crée une diversité de formes de vie, et la *pression de sélection*, qui détermine ceux qui survivront et se reproduiront le mieux dans un environnement donné. Cette approche, baptisée *découverte émergente*, est un processus

structuré et rigoureux associant imagination, recherche itérative, expérimentations et sélection. Et, bien qu'elle repose sur des personnes extrêmement talentueuses, elle n'exige pas que le prochain Léonard de Vinci ou Steve Jobs soit à l'origine d'une grande innovation.

La découverte émergente consiste dans un premier temps à rechercher des idées potentiellement importantes dans des univers scientifiques, technologiques ou commerciaux relativement nouveaux, en vue de formuler des suppositions ou des questions commençant par « et si » (questions hypothétiques). Tout cela constitue le point de départ d'un processus intensif de sélection de type darwinien pour trouver et valider de meilleures idées, en sollicitant des retours critiques auprès de personnes extérieures afin d'identifier les difficultés et de transformer le concept en une solution concrète de meilleure qualité. La découverte émergente nécessite une culture dans laquelle les personnes d'une organisation, en particulier les dirigeants, sont disposées à aborder des idées apparemment irréalisables et à remettre en cause les dogmes, c'est-à-dire une culture qui considère que les « mauvaises idées » ne font pas reculer mais plutôt avancer les choses, et que l'évolution des idées est une responsabilité collective partagée.

Définir l'innovation

Il est important de définir ce que l'on entend exactement par « innovation majeure ». Nous utilisons pour cela deux critères. Le premier est la *discontinuité*. Une grande découverte correspond à une avancée majeure dans les principes de la science, de la technologie, du design, de l'économie et d'autres domaines de connaissances. Elle établit de nouveaux paradigmes



pour les innovations futures en modifiant ce qui est attendu ou considéré comme possible. La conception de l'avion « light jet » par Honda fut une grande découverte : c'était la première fois qu'un constructeur plaçait le moteur au-dessus de l'aile, ce qui, d'un point de vue aérodynamique, était auparavant considéré comme impossible à réaliser sur un petit appareil. Bien sûr, les grandes découvertes ne sont pas que scientifiques ou technologiques. Le moteur de recherche inventé par Google a certes été une révolution technologique, mais la méthode de tarification au coût par clic a permis d'inventer un business model qui a complètement bouleversé l'économie de l'industrie publicitaire.

Le second critère est la *valeur*. Les grandes découvertes génèrent de nouvelles sources de valeur en réglant d'importants problèmes ou en créant une demande qui n'existait pas auparavant. Les appareils photo numériques ont tué la pellicule, mais, aujourd'hui, on photographie bien plus qu'à l'époque de l'argentique. De plus, l'image étant devenue partie intégrante de réseaux sociaux comme Facebook et Instagram, la photo numérique a créé une valeur économique considérable.

L'approche « tirs au but », une fausse bonne idée

En matière d'innovation radicale, la stratégie prédominante consiste à tirer à tout-va, ce qui est l'antithèse de la découverte émergente. Cela consiste à financer un grand portefeuille de projets dans l'espoir que les rares succès compenseront largement les coûts des nombreux échecs. Si vous investissez dans suffisamment de projets, vous devriez finir, selon les lois de la probabilité (pur hasard), par marquer un but. Cette stratégie est couramment employée dans les sciences de la vie, le secteur technologique, les produits emballés, le divertissement et le capital-risque. Un élément clé de cette approche consiste à effectuer des vérifications rigoureuses pouvant anéantir tout projet qui semble insuffisant. A première vue, tout cela semble sensé. La théorie et la pratique modernes des portefeuilles financiers mettent en avant les avantages de la diversification des risques, tandis qu'un système de vérification stricte pour être sûr de ne pas gaspiller de l'argent semble être une manière prudente de gérer les ressources.

Mais l'approche « tirs au but » ignore le fait que les concepts innovants ont généralement beaucoup de défauts dès le départ. En effet, de nombreuses innovations largement plébiscitées aujourd'hui ont connu de faux départs. On a célébré l'iPhone comme une rupture, alors que la plupart de ses pré-

décesseurs (le Newton d'Apple, par exemple) avaient été des échecs. Crixivan est un traitement révolutionnaire contre le sida, mais son programme de développement était quasiment achevé lorsque les premiers essais cliniques ont donné des résultats décevants. Dans la mesure où l'approche « tirs au but » consiste à éliminer certaines idées le plus souvent et le plus tôt possible, les plus prometteuses d'entre elles ont du mal à dépasser la phase embryonnaire.

Autre inconvénient : la pression exercée pour obtenir des premiers résultats peut créer des conflits entre les équipes du projet et les financeurs. Ces derniers sont pressés de voir les progrès, tandis que les équipes vivent sous la menace de voir leurs projets annulés si les premiers résultats sont insuffisants (avec potentiellement de graves conséquences sur leur carrière ou leur réputation). Ce phénomène peut aboutir à des situations où les équipes hésitent à annoncer de mauvaises nouvelles aux financeurs – ou à transmettre des informations à d'autres équipes de projet qu'elles considèrent comme des concurrentes dans la course aux ressources limitées. Cela signifie aussi que les équipes sont peu incitées à réaliser les premières expérimentations qui pourraient mettre au jour d'importants défauts de conception.

Plus élaborée est l'approche du processus de découverte émergente utilisée par Flagship, laquelle repose sur les principes de l'évolution (à savoir la création et la sélection de variants génétiques), qui s'avèrent être de bons moteurs d'innovation. La variation génétique résulte d'une mutation (modification aléatoire d'une séquence d'ADN) et d'une recombinaison (recomposition de fragments d'ADN). La pression de sélection se réfère aux éléments de l'environnement (concurrence pour la nourriture, par exemple) qui agissent sur le fait qu'une caractéristique donnée favorise plus ou moins la survie (des jambes plus longues, par exemple). La recherche en matière d'innovation et les études de cas réalisées dans des industries aussi diverses que les produits chimiques, la pharmacie, l'informatique, l'automobile, l'électronique et l'aviation montrent que des mécanismes analogues au principe de variation et à la pression de sélection jouent un rôle essentiel dans l'innovation. S'ils sont correctement conçus et gérés, ces processus peuvent être exploités pour générer de grandes innovations. Ces vingt dernières années, Flagship a développé et appliqué les principes de la découverte émergente pour créer plus de 100 entreprises dans le domaine des sciences de la vie. C'est le cas par exemple de Moderna Therapeutics (avertissement : Gary P. Pisano a été consultant pour Moderna et a un intérêt financier dans le groupe. Il siège également au

● ● La découverte à proprement parler de l'ARNm n'a pas été une révolution :
 ● ● le programme d'ARN messenger de Moderna reposait sur une myriade de technologies, de méthodes, de techniques et de savoir-faire qui ont évolué dans le temps.

conseil d'administration de deux autres entreprises dans lesquelles Flagship détient des participations, à savoir Axcella Health et Generate Biomedicines).

Un produit issu d'une découverte émergente: Moderna

Moderna a été créée bien avant la pandémie. Au printemps 2010, Noubar Afeyan (coauteur de cet article) et Robert Langer, inventeur prolifique et professeur en génie chimique au MIT, se sont rencontrés pour discuter d'idées sur lesquelles Derrick Rossi (Harvard) avait travaillé en utilisant des molécules ARN messenger (celles qui transmettent les instructions de l'ADN au centre de production des protéines d'une cellule), afin de reprogrammer un certain type de cellule (fibroblastes) et de créer des cellules souches pouvant être transformées en de nombreux autres types de cellules. Les recherches de Derrick Rossi reposaient sur des travaux antérieurs menés par Katalin Karikó et Drew Weissman (université de Pennsylvanie), lesquels avaient utilisé des ARN messagers chimiquement modifiés pour réduire (sans éliminer) les réactions immunitaires naturelles non désirées chez l'animal. En discutant avec Robert Langer, Noubar Afeyan a trouvé cette approche intrigante, non pas à cause de la possibilité de reprogrammer des cellules adultes en cellules souches embryonnaires, mais parce qu'il se demandait s'il serait possible d'utiliser l'ARN messenger pour faire en sorte que les cellules produisent des traitements (une idée évoquée depuis des décennies mais qui n'avait jamais été concrétisée).

Suite à cette discussion parmi d'autres, Noubar Afeyan et Doug Cole, directeur associé chez Flagship, ont lancé une étude de sept mois au sein de Flagship Labs, le laboratoire d'innovation de la firme, afin d'étudier la question suivante: «Et si nous pouvions créer un ARN messenger qui, une fois introduit chez les patients, transformerait leurs cellules en petites usines capables de fabriquer les médicaments biothérapeutiques que nous voulons?» Personne n'avait jamais réussi à fabriquer un ARNm destiné à servir de médicament, ni prouvé que cela était possible. Noubar Afeyan et Doug Cole ont évoqué la faisabilité de l'idée avec des scientifiques de diverses disciplines (biologie moléculaire et cellulaire, ingénierie biologique, nanotechnologies, etc.). Ils ont ensuite recruté deux jeunes chercheurs issus du laboratoire du Prix Nobel Jack Szostak, un pionnier de la biologie moléculaire, pour réfléchir à la question suivante: «L'ARNm pourrait-il permettre aux patients de produire leurs propres traitements?»

L'étude de cette question a soulevé des dizaines d'interrogations supplémentaires. Les précédentes études de laboratoire réalisées *in vitro* étaient parvenues à réduire les réponses immunitaires naturelles à l'ARN messenger de synthèse, mais même après modification chimique, l'introduction de l'ARNm dans les cellules a déclenché des réactions immunitaires toujours trop importantes pour permettre son utilisation chez les animaux ou pour des doses répétées. Les voies biochimiques spécifiques responsables de ces réactions immunitaires n'avaient pas été identifiées. L'équipe s'est demandé si diverses modifications chimiques produiraient des réponses immunitaires naturelles moins intenses. Des problèmes de stabilité ont également été soulevés. En effet, les molécules d'ARNm sont instables et sujettes à la dégradation dans le sang. Des recherches antérieures menées avec d'autres types d'ARN avaient mis au jour des modifications chimiques qui les rendaient plus stables. L'ARN messenger pouvait-il être modifié de la même manière? (Il s'avéra que non: contrairement aux autres ARN, les molécules d'ARNm devaient survivre à deux processus – la transcription et la traduction –, et les modifications interféraient avec les deux). Quels autres types de modifications pouvaient fonctionner? Une fois de plus, il n'existait en la matière aucune donnée provenant d'études sur les animaux. Personne ne savait, par exemple, où allait l'ARNm une fois injecté dans un animal. Personne ne savait si l'ARNm de synthèse résisterait à la dégradation ou si, dans le cas contraire, il serait présent en quantité suffisante dans les cellules pour la production de protéines. En supposant que l'on puisse en injecter une quantité suffisante dans les cellules pour déclencher cette dernière, personne ne savait si les protéines se «déplairaient» correctement dans les formes tridimensionnelles nécessaires à leur bon fonctionnement. Et, même si c'était le cas, rien ne garantissait qu'elles seraient produites en quantité suffisante pour avoir un effet thérapeutique. Non seulement ces questions n'avaient jamais été étudiées, mais les outils permettant d'y réfléchir n'avaient même pas été créés.

En quelques mois, l'équipe s'est retrouvée face à de nombreuses questions épineuses et peu de réponses. Chez ProtoCo LS18, nom de l'entreprise prototype, les membres de l'équipe de projet étaient convaincus de l'immense valeur commerciale à tirer s'ils répondaient à ces questions. Et, compte tenu du nombre très limité d'études antérieures dans ce domaine, de nombreux dépôts de brevet étaient envisageables. A l'automne 2010, Flagship a commencé à déposer des brevets portant sur de nouvelles modifications chimiques et des compositions thérapeutiques d'ARN messenger. En 2011, l'initiative fut



Photo: Jonathan Knowles / Getty Images



INNOVATION

rebaptisée Moderna et transférée dans un laboratoire situé à Cambridge (Etats-Unis). Au cours des six mois qui ont suivi, l'équipe a testé diverses combinaisons d'ARNm chimiquement modifié sur des souris. Sans surprise, de nombreuses molécules n'ont pas survécu à la transcription et à la traduction. Mais quelques-unes y sont parvenues. Certaines souris ont commencé à fabriquer des protéines qu'elles n'auraient pas produites autrement, d'abord en petites quantités puis en plus grandes. Ce fut la première preuve réelle de faisabilité scientifique.

L'histoire de Moderna met en lumière plusieurs aspects importants du processus d'innovation. Premièrement, les grandes innovations découlent d'un nombre important de progrès (quelques grands et beaucoup de petits). La découverte à proprement parler de l'ARNm n'a pas été une révolution. En fait, il ne s'agissait pas d'une seule découverte : le programme d'ARN messenger de Moderna reposait sur une myriade de technologies, de méthodes, de techniques et de savoir-faire qui ont évolué dans le temps. Par exemple, l'équipe s'est rapidement rendu compte que, dans la mesure où le système immunitaire considérait l'ARNm injecté comme un intrus hostile, il attaquait les molécules et stoppait la production des protéines souhaitées. La résolution de ce problème (qui a consisté à développer des systèmes exclusifs pour conditionner l'ARNm afin qu'il puisse s'échapper du système immunitaire et se rendre dans les bonnes cellules de l'organisme) a demandé des années.

Deuxièmement, innover ne nécessite pas de cibler un problème ou un besoin spécifique. Les recherches de Flagship ont été lancées sur la base d'hypothèses concernant un cas au vaste champ d'application, c'est-à-dire pour savoir si l'ARNm pourrait servir de nouveau traitement médicamenteux. En aucun cas il ne s'agissait de soigner une maladie particulière ou de répondre à un besoin spécifique. Bien que Moderna soit surtout connue aujourd'hui pour son vaccin anti-Covid, les vaccins contre les maladies infectieuses ne représentaient pas une partie importante des premières réflexions de la firme, ni d'ailleurs les traitements contre le cancer ou d'autres types de vaccins, qui sont devenus depuis une autre activité majeure de l'entreprise. La recherche d'applications concrètes a évolué parallèlement à une meilleure compréhension de la technologie.

Enfin, les innovations apparaissent dans des contextes très incertains, voire peu raisonnables. En 2010, la question de savoir si l'ARNm pourrait être utilisé comme médicament était complètement hypothétique (jusqu'à la fin de l'été 2020, de nombreux spécialistes doutaient de la faisabilité des vaccins

anti-Covid à base d'ARN messenger). Le seul objectif de cette question était de cadrer et d'orienter la recherche. Peu importait que ce fût une bonne question. A vrai dire, de nombreuses hypothèses de départ concernant l'ARNm se sont révélées fausses, mais d'autres informations cruciales ont été découvertes en cours de route. Même si personne ne pouvait prédire où ces études mèneraient, le processus ne fut ni aléatoire ni chaotique. Le concept a évolué et la solution est apparue dans le cadre d'activités très structurées associant principe de variation et pression de sélection. Examinons plus en détail ces deux aspects du processus de découverte émergente.

Principe de variation : formuler une hypothèse « et si? »

En matière d'innovation, l'apparition de variations n'est pas spontanée comme elle l'est dans la nature. Elle doit être initiée par des personnes qui cherchent à mieux comprendre les choses ou trouver de nouvelles façons de procéder. Mais, la plupart du temps, les équipes d'innovation limitent leurs réflexions à de petites modifications et au peaufinage d'idées connues pour fonctionner. Par exemple, cela fait des décennies que l'objectif de rendre les voitures moins consommatrices et moins nuisibles pour l'environnement consiste à apporter des améliorations progressives au moteur (ajout de turbocompresseur, utilisation de l'électronique pour mieux contrôler la combustion), à rendre les véhicules plus légers et à ajouter des composants tels que les convertisseurs catalytiques. Toutes ces améliorations ont, au départ, été prévues pour le moteur à combustion interne. Innover exige d'aller au-delà de l'horizon scientifique, technologique, économique ou conceptuel. Ainsi, ce n'est que lorsque les batteries lithium-ion sont devenues suffisamment efficaces (grâce aux avancées réalisées dans le domaine de l'électronique portable) que la construction de véhicules électriques est devenue possible. Ces grandes avancées ne surviennent pas de façon naturelle. En effet, les biais cognitifs, les incitations mal ciblées, le respect des dogmes et d'autres forces freinent souvent l'imagination. Des processus sont nécessaires pour nous aider à franchir des obstacles.

Chez Flagship, le processus de génération de variations, conçu pour pouvoir innover dans des domaines jamais explorés, exclut délibérément des secteurs de la science dans lesquels d'autres entreprises ont déjà été créées ou dans lesquels des recherches approfondies ont déjà été menées. Ainsi, de petites équipes pluridisciplinaires composées de



scientifiques et de hauts dirigeants (ayant tous un parcours scientifique) sont chargées d'explorer des domaines spécifiques (par exemple, l'utilisation de l'intelligence artificielle dans la recherche médicamenteuse). En travaillant dans des domaines où peu de travaux scientifiques ont été menés auparavant, les équipes de recherche ne peuvent suivre la procédure habituelle qui consiste à compiler la littérature, identifier les lacunes puis tenter d'y remédier. Elles commencent donc par poser une série de questions «et si?» découlant de l'étude rigoureuse de divers courants scientifiques.

Par exemple, nous savons que le corps humain contient ou interagit (via la consommation d'aliments) avec de nombreuses et différentes formes de vie : cellules animales, champignons, bactéries, plantes, virus et autres organismes à cellule unique. Ce fait peut nous amener à nous poser les questions suivantes : que font toutes ces formes de vie dans notre organisme et comment interagissent-elles les unes avec les autres ? Existe-t-il une communication moléculaire entre ces formes de vie ? Les bactéries présentes dans notre organisme travaillent-elles avec nos propres cellules pour assurer les fonctions métaboliques, immunologiques et même neurologiques ? (Il s'avère que la réponse à toutes ces questions est oui.) Ces questions amènent à leur tour à formuler des hypothèses : et si nous pouvions développer des médicaments qui utilisent ces réseaux pour améliorer notre santé ? C'est à partir de ce type de questions qu'est née Senda Biosciences, une entreprise de Flagship axée sur les applications de santé pour la biologie intersystèmes.

Bien qu'elles soient hypothétiques, les bonnes questions « et si » reposent sur une compréhension approfondie des phénomènes biologiques (par exemple, l'écosystème humain contient de nombreuses formes de vie ; l'ARN messager joue un rôle essentiel dans la production de protéines dans les cellules). Elles découlent de la vérification rigoureuse de ce qui est connu et inconnu en matière de systèmes biologiques spécifiques. Ainsi, à partir de 2014, une équipe de Flagship a lancé une étude sur la façon d'utiliser les globules rouges humains en tant qu'agents thérapeutiques. A cette époque, d'autres scientifiques étaient en train de développer des cellules T modifiées comme nouveau traitement de lutte contre le cancer. Cela a conduit l'équipe à se demander : « Et si nous pouvions produire des cellules sanguines modifiées (la forme la plus abondante de cellule dans l'organisme) contenant une ou plusieurs protéines thérapeutiques actives (à l'intérieur ou à leur surface) comme nouveau type

de médicament ? » A l'époque, il n'existait aucune donnée suggérant que de telles cellules pouvaient être fabriquées ou qu'elles seraient fonctionnelles. Ce projet baptisé ProtoCo LS24 est ensuite devenu Rubius Therapeutics.

La principe de variation nécessite aussi une importante collaboration interdisciplinaire. Chez Flagship, les projets peuvent réunir un ingénieur chimiste, une biologiste computationnelle, un biologiste cellulaire et une oncologue, et donc un éventail de points de vue qui constitue lui-même une source de variations. Les recherches ont montré qu'une équipe pluridisciplinaire efficace étend le champ d'étude en regroupant des domaines de connaissances auparavant disparates.

Poser des questions hypothétiques est une technique aussi vieille qu'Aristote, et pourtant cet outil créatif d'apparence si simple est rarement utilisé dans la pratique. D'après notre expérience, cela provient de trois idées fausses.

ERREUR 1

L'hypothèse doit être rapidement confirmée. Les équipes d'innovation sont souvent obligées de valider leurs hypothèses le plus rapidement possible. Mais cela crée un biais intellectuel qui empêche de trop s'éloigner de ses connaissances de base. La question « et si » doit être une hypothèse de départ devenant la cible d'une longue procédure itérative d'expérimentation, de test, de réévaluation et d'évolution. Chez Flagship, il est clairement admis que ces hypothèses n'ont pas besoin d'être avérées au moment où elles sont formulées. Car chacun sait qu'elles présentent des défauts : lorsque l'on s'aventure en territoire inconnu, il est quasiment impossible qu'une supposition de départ soit 100% correcte.

ERREUR 2

La question « et si » doit concerner un problème spécifique. Les grandes découvertes ont souvent découlé d'un problème précis qu'il fallait résoudre (par exemple, comment concevoir un avion hypersonique capable de voler à vingt fois la vitesse du son). C'est ainsi que procèdent des organismes tels que la Darpa, l'agence américaine en charge des projets de recherche avancés de défense, dont l'expérience prouve que cette approche peut être efficace. Chez Flagship, cependant, il s'est avéré que mettre l'accent sur un problème spécifique n'est pas nécessaire pour innover de manière radicale, et que, dans certaines circonstances, ne pas en avoir favorise la créativité. Dans ses premières phases d'exploration, Flagship envisage de vastes domaines

● ● Sauf erreur fatale dans l'hypothèse principale, l'équipe continue de faire évoluer l'idée en se posant les questions suivantes : « Qu'avons-nous raté ? Que faut-il modifier ? Quelle est la prochaine expérimentation à mener ? »

d'applications ou d'utilisations possibles plutôt que des problèmes ou des marchés spécifiques. Ainsi, le processus de recherche mis en place par Generate Biomedicines, une autre entreprise détenue par Flagship, n'était pas motivé par l'envie de traiter une maladie en particulier. Au contraire, il s'agissait d'abord d'examiner si l'intelligence artificielle pouvait être utilisée pour étendre l'arsenal de traitements biologiques possibles. Cela a conduit au développement d'un programme computationnel capable de générer des protéines biothérapeutiques complètement nouvelles.

Aucune approche n'est meilleure que l'autre, mais chacune est adaptée à différents types d'entreprises et de stratégies. Compte tenu de sa mission institutionnelle, la Darpa est confrontée à un ensemble très spécifique de problèmes militaires à résoudre. Son approche axée sur les problèmes est donc adaptée à sa stratégie. Mais les entreprises qui cherchent à innover dans des domaines inexplorés ont besoin de bien plus de liberté durant la première phase d'étude et d'un champ d'exploration plus vaste. En se basant sur des hypothèses de problèmes et de solutions, une exploration peut jongler entre les deux pour parvenir à de nouvelles idées.

ERREUR 3 :

L'hypothèse peut être floue et imprécise. Une hypothèse ne devrait pas être une vision informelle, mais une assertion concrète de la façon dont une chose pourrait être réalisée. Le fait qu'elle soit de nature spéculative ne justifie pas une formulation vague ou insuffisamment spécifique. Certes, cela peut sembler contre-intuitif : pourquoi s'attarder sur les détails au début puisqu'il est très probable qu'une solution finira par se révéler incorrecte ? Mais les détails sont importants car ils fournissent un point focal pour les études, les tests et l'évolution qui suivront. Sans eux, il est difficile de savoir quelles questions poser par la suite et quelles expériences devraient être absolument menées. Examinons la différence entre les deux hypothèses suivantes : « Et si nous inventions une voiture sans chauffeur », par rapport à « Et si nous pouvions créer un système de conduite complètement autonome, à l'aide d'un ensemble de capteurs Lidar à 360 degrés, de capteurs infrarouges et ultrasoniques, de caméras installées à l'avant, à l'arrière et sur les côtés, d'un ordinateur de bord capable d'effectuer 30 000 milliards d'opérations en virgule flottante par seconde, d'une intelligence artificielle, d'un GPS ayant une précision d'un mètre, et d'un système de télémétrie en temps réel ? » À la première question, il est difficile de réagir autrement que par une phrase

du type « Waouh, ça a l'air super » (réponse peu utile). La seconde proposition, en revanche, invite à poser de nombreuses questions telles que « Est-ce que 30 000 milliards d'opérations en virgule flottante par seconde suffiront ? » ou « Quel type d'équipement télémétrique utiliser ? » Naturellement, au tout début d'une recherche, il est peu probable que l'on ait suffisamment de connaissances pour formuler une hypothèse très précise, mais l'objectif devrait être de tendre rapidement vers cela. Considérez chaque hypothèse (Flagship en formule souvent plus d'une dans le même domaine) comme une destination alternative. Si vous ne savez pas clairement où vous souhaitez arriver, il sera difficile de choisir une direction – et impossible de savoir si vous faites des progrès.

Pression de sélection : parvenir au « il s'avère que »

Par nature, les variations ne constituent que le premier pas de l'évolution. La pression de sélection qui s'exerce durant la course aux ressources (alimentaires, par exemple) définit quelles variations génétiques (un bec plus long, par exemple) survivront et lesquelles n'y parviendront pas. Appliquer la pression de sélection au domaine de l'innovation conduit à constamment remettre les choses en question et à affiner les hypothèses. Cela peut prendre diverses formes, comme la collecte et l'analyse de données, l'expérimentation formelle ou la consultation de spécialistes externes. Flagship utilise tous ces moyens. L'entreprise présente ses hypothèses à un large groupe de scientifiques, y compris aux plus sceptiques (ceux qui pensent que cela ne marchera jamais), car elle sait qu'ils feront des retours précieux pour faire avancer l'idée. Grâce à ces échanges, l'équipe de Flagship découvre des travaux scientifiques antérieurs pouvant être pertinents, ainsi que des personnes dont l'expérience peut leur être utile. Si la pression de sélection fonctionne, elle fera apparaître les défauts dans l'hypothèse de départ. Parfois, ces défauts seront peut-être si importants qu'ils justifieront un abandon ou une redéfinition du concept de base. Assez tôt, des expériences « quitte ou double » sont réalisées afin de déterminer si une idée risque de se heurter à un obstacle infranchissable. Par exemple, durant les premiers jours du programme de recherche de Moderna, des expériences ont été menées afin de mieux comprendre les propriétés immunogènes de l'ARNm et de savoir si une réponse immunitaire pouvait être évitée. Dans



le cas contraire, l'idée d'utiliser l'ARN messenger comme médicament aurait été abandonnée.

Dans de nombreux cas, même une expérience se soldant par un échec fournit un point de départ pour d'autres études ou pour l'élaboration d'autres hypothèses. A chaque itération, des hypothèses sont abandonnées, confirmées ou affinées, et les idées phares sur ce qui est possible ou utile évoluent jusqu'à l'obtention d'une invention recevable. Pour Flagship, ce moment arrive lorsque la question «et si» se transforme en une affirmation «il s'avère que».

Un élément clé de la pression de sélection consiste à intégrer divers concepts. Flagship réalise souvent des efforts parallèles pour explorer un problème donné (par exemple, utiliser l'intelligence artificielle pour découvrir de nouveaux médicaments). L'objectif n'est pas d'encourager une concurrence interne consistant à supprimer le «perdant» (comme c'est souvent le cas dans les grandes entreprises) ; il s'agit plutôt d'élargir les connaissances et de trouver des moyens d'avancer. Dans certains cas, lorsque plusieurs efforts sont menés en parallèle, chaque collaborateur ne dispose que d'une partie du puzzle, de sorte qu'une fusion serait tout à fait justifiée. En 2013, par exemple, Flagship a lancé deux projets pour étudier si certaines souches de bactéries présentes dans notre organisme peuvent contrôler les cellules immunitaires (soit pour activer des réponses immunitaires soit pour les supprimer). Chaque équipe a élaboré sa propre stratégie de recherche et prouvé que de telles bactéries existent et que, si elles se développent en souches monoclonales, elles peuvent constituer de potentiels modulateurs immunitaires. La décision de combiner les efforts et de développer un programme commun pour découvrir et produire de nouveaux traitements oraux a abouti à la création d'Evelo Biosciences.

Cette approche de l'expérimentation est différente de celle utilisée par de nombreuses entreprises, notamment par les sociétés de capital-risque et les organismes de financement. Dans une approche «tirs au but» de l'innovation, les expérimentations sont couramment utilisées comme outils de filtrage, tandis que dans le processus de découverte émergente, elles constituent un outil de recherche destiné à trouver des moyens d'avancer. Lorsqu'une expérimentation ne permet pas de confirmer une hypothèse, l'équipe de projet doit en rechercher les causes afin d'améliorer la compréhension. Sauf erreur fatale dans l'hypothèse principale, l'équipe continue de faire évoluer l'idée en se posant les questions suivantes : «Qu'avons-nous raté? Quelle autre approche adopter? Que faut-il modifier? Quelle est la prochaine expérimentation à mener?»

Par exemple, dans les premiers jours de création de l'entreprise devenue ensuite Axcella Health, l'équipe de Flagship s'est concentrée sur la production de protéines recombinantes à des fins thérapeutiques, composées d'acides aminés que l'on trouve couramment dans l'organisme. Alors que cela était théoriquement possible, il a été extrêmement difficile de fabriquer ces protéines dans les quantités demandées, au niveau de pureté nécessaire et à un coût raisonnable. Mais cet obstacle a abouti à la réflexion suivante : pourquoi ne pas utiliser les combinaisons d'acides aminés soigneusement sélectionnés (et facilement disponibles) comme composants des médicaments plutôt que d'essayer de synthétiser une protéine qui les contiendrait? D'autres expérimentations ont validé cette nouvelle idée et ouvert une voie de développement encore plus rapidement que ce qui était prévu dans l'approche initiale.

Les découvertes émergentes peuvent sembler très risquées et onéreuses. Mais les processus itératifs, s'ils sont correctement conçus et gérés, peuvent en réalité être assez efficaces. L'essentiel est de rendre chaque itération aussi bon marché et rapide que possible, plutôt que de tout miser sur les hypothèses. Flagship cherche délibérément à maintenir ses premières phases d'exploration et d'expérimentation aussi «lean» que possible. L'objectif est de déterminer la faisabilité d'une idée avec un investissement inférieur à un ou deux millions de dollars sur six à douze mois. C'est seulement lorsque cette phase permet de confirmer une trajectoire raisonnable qu'une entreprise sera créée et que des investissements plus importants seront réalisés. L'objectif de ce processus itératif est de maximiser le ratio «apprentissage-échec», c'est-à-dire de générer le maximum d'informations pour chaque dollar dépensé.

Favoriser une culture de la découverte émergente

Un processus rigoureux et bien défini ne constitue qu'une partie de ce qui est nécessaire à la découverte émergente. Il est tout aussi important d'adopter le bon état d'esprit, la bonne culture et un leadership adapté. Voici trois comportements à avoir parmi les plus cruciaux :

Faire accepter l'idée d'aborder l'irraisonnable. Par définition, les grandes innovations à leur stade embryonnaire défient les théories, les principes et les limites de l'expérience que l'on connaît. Ce sont de véritables sauts dans l'inconnu. Ainsi, pour favoriser la découverte émergente dans votre entreprise, vous devez faire accepter l'idée d'envisager ce qui

LECTURES
COMPLÉMENTAIRES

En anglais

« The Edison of
Medicine »

Steven Prokesch
(HBR, édition
américaine,
mars-avril 2017)

« Funding Eureka! »,

Nathan Myhrvold
(HBR, édition
américaine,
mars 2010)

En français

« Innovation:
alliez créativité
et discipline »,

Gary P. Pisano
(HBR, juin-juillet
2019)

« Les “Forces spéciales”
de l’innovation: comment
le Pentagone s’attaque
aux problèmes »,

Regina E. Dugan et
Kaigham J. Gabriel (HBR,
avril-mai 2014)

semble impossible. Assez tôt dans le processus, les dirigeants et les membres d’équipe doivent être prêts à mettre leur scepticisme entre parenthèses et à réserver leur jugement concernant la véracité d’une hypothèse. Les questions courantes (et très raisonnables) de type « Pourquoi pensez-vous que cela est vrai? » ou « Comment savez-vous que c’est la bonne chose à faire? » ont tendance à fermer le processus de recherche. Posez plutôt des questions telles que « Quelles expérimentations pourriez-vous réaliser pour vérifier votre hypothèse? » ou « Si votre hypothèse est correcte, dans quels cas d’utilisation serait-il possible de créer de la valeur? » La façon dont les dirigeants réagissent aux premières hypothèses influence considérablement la survie ou non des idées les plus créatives.

Utilisez les commentaires de vos critiques pour rendre vos idées encore meilleures. Les grandes innovations remettent généralement en cause le dogme dominant (c’est-à-dire ce qui est considéré comme possible et acceptable dans l’imaginaire collectif). Remettre en cause le dogme signifie aussi remettre en question les personnes (celles qui ont « autorité en la matière ») qui ont bâti leur réputation autour de la véracité de ce dogme. L’histoire nous montre que les personnes qui remettent en cause la pensée conventionnelle sont souvent accusées d’inconscience, d’incompétence, ou pire encore.

Les dirigeants doivent faire accepter la remise en question du dogme. Prenons par exemple la pratique courante consistant à engager des spécialistes pour approuver des idées générées en interne ou pour réaliser avec la diligence requise les investissements proposés. En principe, rechercher de tels avis extérieurs est une bonne idée. Mais, trop souvent, ces spécialistes deviennent les défenseurs des idées reçues. Il est préférable de recourir à eux pour améliorer les idées (en identifiant une hypothèse cruciale à tester, par exemple). Si nous dialoguons avec les sceptiques et pouvons tolérer leurs critiques parfois acerbes, nous découvrirons ce que nous devons faire pour faire avancer nos idées.

Concentrez-vous sur les idées, pas sur les personnes. La découverte émergente reconnaît clairement que les idées naissent au fil du temps grâce aux contributions de nombreuses personnes. Une idée mal formulée le mois dernier peut devenir l’élément essentiel d’une autre idée le mois suivant. Les deux sont tout aussi importantes dans le processus. Pratiquer la découverte émergente dans une entreprise nécessite une culture où les idées ne sont pas la « propriété » d’individus mais considérées comme faisant partie du bien

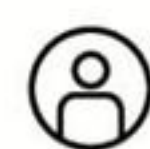
commun intellectuel de l’entreprise. Séparer les idées des personnes signifie aussi que l’échec d’une idée n’est pas un échec personnel. En conséquence, la découverte émergente fonctionne mieux si les incitations et les récompenses proposées aux équipes engagées dans un projet sont partagées.

Diriger la découverte émergente

La notion selon laquelle l’innovation radicale est un processus aléatoire et chaotique qui dépend largement du pouvoir visionnaire de quelques génies rend de nombreuses entreprises réticentes à en faire un élément clé de leur stratégie. Cela est regrettable, compte tenu de la valeur considérable que génèrent ces innovations pour la société et les entreprises qui les créent. Mais il n’y a rien de mystérieux ou de magique à cela. L’innovation radicale peut naître d’un processus rigoureux associant imagination, recherche itérative, expérimentations et sélection. La découverte émergente est un processus reproductible qui peut être appris.

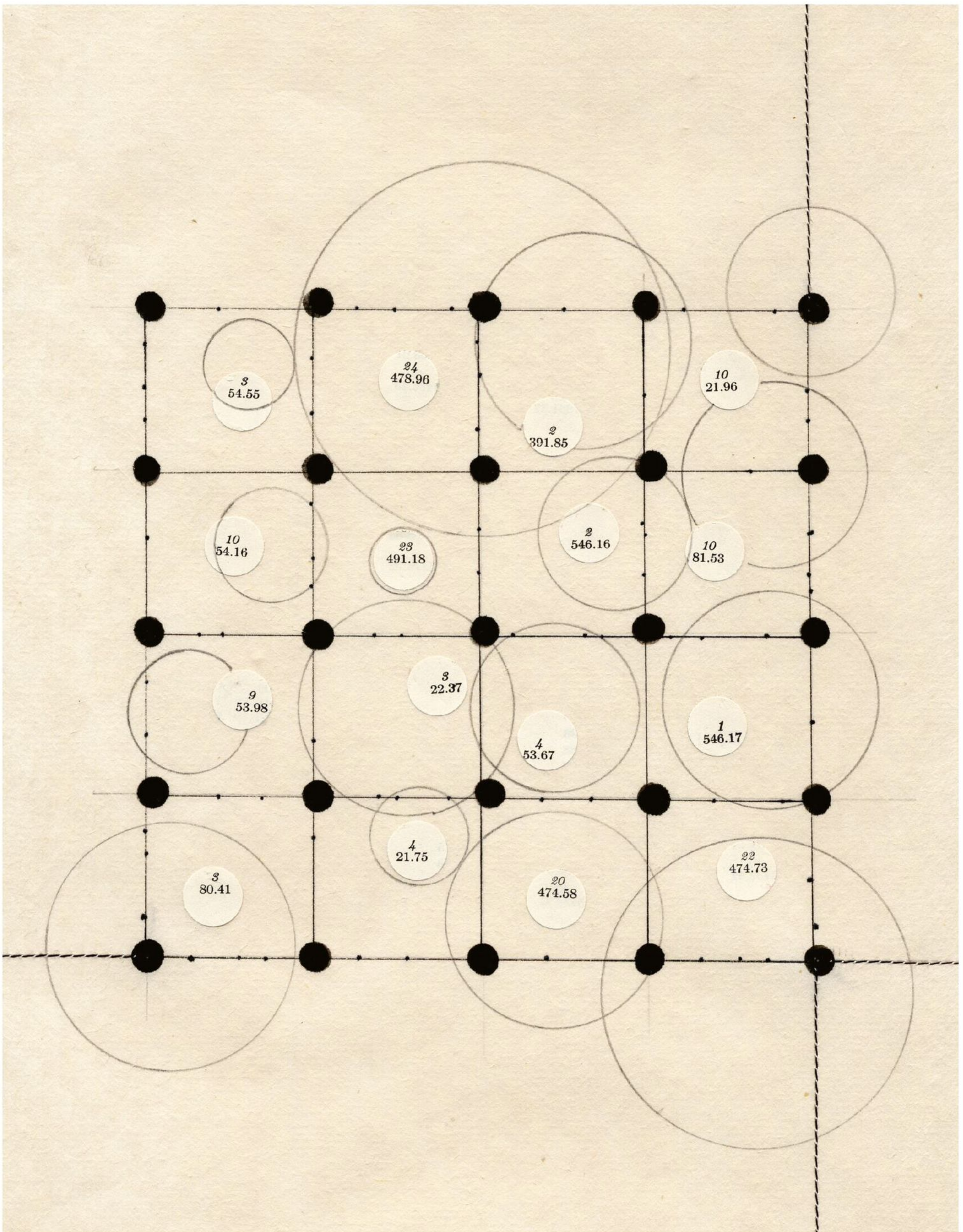
Maîtriser celui-ci nécessite cependant plus qu’une simple compréhension des mécanismes du processus. Cela nécessite une entreprise dans laquelle les personnes – en particulier les dirigeants – adoptent le bon état d’esprit et les bons comportements. Elles doivent être prêtes à envisager les idées d’apparence non raisonnables et à mettre leur jugement de côté dès le début du processus de découverte. Elles doivent aborder l’apprentissage à l’aide d’un processus rigoureux d’expérimentations et d’échecs, et donner la priorité aux contributions collectives plutôt qu’à la propriété individuelle des idées.

FINALEMENT, QU’UNE ENTREPRISE adopte ces habitudes ou non dépend surtout du comportement de ses dirigeants. La recherche de l’innovation de rupture est autant un défi de leadership qu’un défi technique. Et si la crise du Covid-19 nous a bien appris quelque chose, c’est que le monde peut très rapidement changer. A l’avenir, toutes les entreprises devront renforcer leur capacité à sortir de leur zone de confort. Aujourd’hui plus que jamais, nous avons besoin de leaders capables de favoriser les innovations radicales. ☺



NOUBAR AFEYAN est cofondateur et président de Moderna Therapeutics, et cofondateur et P-DG de Flagship Pioneering.

GARY P. PISANO est professeur d’administration des entreprises et titulaire de la chaire Harry E. Figgie Jr. Il est doyen associé à la Harvard Business School.





MARKETING

Par Marco Bertini et Oded Koenigsberg

Les *pièges* des algorithmes de tarification

Attention à leurs effets négatifs sur votre marque.

Illustrations :
TSILLI PINES

À PROPOS DE L'ŒUVRE

Les infographies de Tsilli Pines, réalisées à la main, interrogent le pouvoir qu'exercent les nombres dans nos vies et la topographie de l'argent dans la conscience humaine.

Cet épisode n'est qu'un exemple parmi tant d'autres de la flambée déconcertante des prix d'Uber durant des moments d'angoisse collective. Les tarifs se sont aussi envolés lors d'un attentat à la bombe commis à New York en 2016, pendant une grève des chauffeurs de taxi organisée contre la politique américaine de lutte contre l'immigration en 2017 et lorsqu'une tuerie de masse a été perpétrée à Seattle en 2020 – la hausse des prix ayant alors atteint 500%. La méthode algorithmique d'Uber a régulièrement suscité de vives critiques parmi les 93 millions d'utilisateurs actifs de l'entreprise de VTC. Même lorsque celle-ci a manuellement stoppé l'envolée des tarifs dans les environs du London Bridge le soir de l'attentat, l'algorithme a continué d'imposer ses prix dans les quartiers adjacents du centre de Londres pendant encore cinquante minutes.

Le système de tarification d'Uber a pourtant de quoi séduire un économiste : à mesure que la demande augmente par rapport à l'offre, le prix d'une course grimpe. Pour les clients, savoir combien ce service va coûter devient aussi imprévisible qu'un coup de dés.

Uber n'est pas le seul à connaître ce problème. Des entreprises de nombreux secteurs (notamment la publicité, l'e-commerce, les divertissements, les assurances, le sport, les voyages et services collectifs) ont eu recours, avec plus ou moins de succès, à la tarification dynamique. Coca-Cola en est un exemple classique et bien connu. À la fin des années 1990, l'entreprise a mené une petite expérience : elle a équipé certains distributeurs automatiques de boissons d'un système de détection de la température qui augmentait le prix des canettes les jours où il faisait chaud. Face à la colère des consommateurs, le projet a vite été abandonné.

Les algorithmes de tarification sont censés aider les entreprises à fixer un prix optimal quasiment en temps réel. Grâce à l'intelligence artificielle (IA) et au machine learning, ils pondèrent différentes variables telles que l'offre et la demande, les prix de la concurrence et les délais de livraison. Il arrive malheureusement que ces algorithmes perdent complètement la tête et fixent des prix que personne n'accepterait de payer : 14 000 dollars pour un petit meuble proposé sur Wayfair ou 24 millions de dollars pour un manuel scolaire vendu sur Amazon. Mais ces aberrations ne sont que l'un des risques auxquels les entreprises s'exposent lorsqu'elles laissent les ordinateurs prendre des décisions pour elles.

La variation constante des niveaux de prix envoie aux consommateurs des signaux importants qui doivent être correctement gérés. De nombreuses entreprises n'en ont pourtant pas véritablement conscience. Elles savent bien que les prix

influent sur la décision d'acheter tel ou tel produit, à tel ou tel moment, mais elles négligent le fait que des hausses et des baisses incessantes risquent d'entraîner une perception défavorable de leur offre et, surtout, de l'entreprise elle-même.

Les marques ne peuvent donc se contenter de simples considérations mathématiques lorsqu'elles ont recours à des systèmes algorithmiques. Ces systèmes peuvent être à l'origine d'un déplaisant dilemme entre le souhait de fidéliser le consommateur et celui de faire des bénéfices. Mais, correctement mis en œuvre, ils permettent de maximiser le chiffre d'affaires tout en donnant aux consommateurs le sentiment d'avoir acheté un produit ou un service au juste prix.

Nous allons ici analyser les facteurs psychologiques qui interviennent lorsque des entreprises demandent à des consommateurs de payer une certaine somme d'argent. Nous examinerons des exemples concrets de tarification par algorithme, ainsi que leurs effets positifs ou négatifs sur les marques correspondantes. Nous décrirons également en détail l'intérêt de gérer et de superviser de manière adéquate de tels systèmes, et en particulier de décider à quelle business unit devrait revenir la responsabilité du projet et quels paramètres fixer pour limiter les dérives potentielles.

L'impact psychologique de la tarification algorithmique

Commençons par prendre l'exemple de Root Insurance, qui vend des contrats d'assurance automobile dans 30 États américains. Pour être plus proche de ses clients et mieux les informer, l'entreprise a conçu un système de tarification dynamique qui traite chaque conducteur de façon personnalisée et transparente. Contrairement à ses concurrents, Root ne segmente pas ses prix en s'appuyant sur de grands pools de risques, relativement anonymes, obtenus à partir de données démographiques. La compagnie propose en revanche à ses clients une application sur smartphone qui évalue quotidiennement leur comportement au volant. Les données ainsi recueillies sont traitées par un algorithme qui calcule un score individuel de sécurité. Root détermine ensuite le montant des primes d'assurance en se basant essentiellement sur le score des conducteurs, sans négliger pour autant les autres facteurs habituels aux États-Unis, tels que l'évaluation des risques de crédit et les statistiques sur les fraudes à l'assurance. Pour réduire les biais défavorisant les clients les moins fortunés, Root ne prend pas en compte le



Dans le pire des cas, les algorithmes transforment la délicate opération consistant à demander de l'argent aux clients en une expérience qui les fait fuir.

niveau d'éducation ou la profession de ses assurés (des critères courants dans le secteur) et s'est engagé à renoncer à recourir à l'évaluation des risques de crédit d'ici à 2025. L'entreprise n'assure en outre que les personnes qui réussissent son test de sécurité routière. En éliminant les mauvais conducteurs, Root affirme pouvoir réduire les dépenses causées par les accidents et baisser ainsi les primes d'assurance pour tous ses clients.

Le modèle de Root est un bon exemple des effets positifs que la tarification algorithmique – appliquée de manière transparente – peut avoir sur la relation client. Premièrement, avant même d'avoir connaissance du prix d'un contrat d'assurance, un client sait ce que la compagnie prend et ne prend pas en compte. Deuxièmement, il sait pourquoi il se voit proposer tel ou tel tarif, différent de ce qu'une autre personne aurait à payer. Troisièmement, il sait ce que Root fait, dans son intérêt, pour réduire le plus possible le coût final d'une assurance.

Pour assurer le succès d'une tarification algorithmique, il est essentiel d'expliquer aux clients les avantages mutuels qui en découleront. Car payer un prix trop élevé pour un produit ou un service donné peut être douloureux, au sens propre du terme. Des études menées par des spécialistes des neurosciences de Carnegie Mellon, de Stanford et du MIT ont montré que les récepteurs de la douleur situés dans le cerveau humain s'activent à la vue d'un prix excessif sur l'étiquette d'un produit.

Le simple fait de demander de l'argent – peu importe le moment ou la manière – transforme immédiatement la relation client, qui passe ainsi de la recherche d'intérêts communs à la nécessité de concilier des intérêts contraires. Dans le pire des cas, demander de l'argent aux clients risque de les faire fuir. Le défi que doivent relever les entreprises centrées sur le client consiste à minimiser les risques et à restreindre les effets négatifs qui surgissent lorsque les normes du marché entraînent une hausse des prix et viennent menacer une relation auparavant entretenue avec le plus grand soin.

Avant l'utilisation à grande échelle d'algorithmes de tarification, les prix avaient moins tendance à évoluer et différaient peu d'un vendeur à l'autre. Les consommateurs avaient des attentes relativement stables et n'attribuaient aucune dimension personnelle aux prix qui leur étaient proposés. Lorsque le prix fixé s'écartait du coût escompté, ils s'expliquaient plus facilement la hausse observée, pensant qu'elle était imposée à tous dans le cadre d'une stratégie d'entreprise définie avec le plus grand soin.

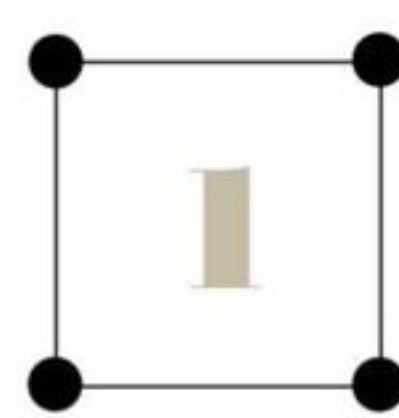
Avec les technologies actuelles, ces écarts sont devenus plus fréquents, semblent plus arbitraires et sont aussi plus choquants par leur ampleur. Déconcertés, les consommateurs

ont plus de mal que jamais à concilier la réalité et leurs désirs. Parallèlement, de nombreuses entreprises en sont venues à penser que lorsque les attentes des consommateurs en matière de prix sont stables et les perturbations minimales, cela signifie que leurs prix ne sont pas assez élevés. Suivant les normes du marché, les entreprises ont de plus en plus recours aux algorithmes pour maximiser leurs profits. Aujourd'hui, même les secteurs d'activité B to B les moins dynamiques remplacent leurs tableaux Excel par de puissants outils de tarification algorithmique.

La technologie a permis aux entreprises d'approfondir leurs relations avec les consommateurs, et accru leur capacité à leur soutirer efficacement et habilement de l'argent. A cause de ce double phénomène, les consommateurs, bien souvent, ne savent plus quoi penser ni à quelle entreprise se fier. Plus soucieux des prix, ils tentent sans relâche d'en expliquer les variations. Que révèlent les fluctuations de prix quant à la qualité ou à la désirabilité du produit ou du service qu'ils achètent? Quant aux motivations et aux valeurs de l'entreprise qui les vend? Que pense vraiment celle-ci de la confiance qu'ils lui accordent?

Lorsque les variations de prix s'équilibrent, ces questions passent au second plan. Mais lorsque la fréquence et l'ampleur des fluctuations demeurent imprévisibles, ces questions subsistent et conduisent à terme les consommateurs à tirer leurs propres conclusions s'ils ne reçoivent aucune information explicite de l'entreprise en question. Ils commencent alors à réagir aux messages qu'envoie l'algorithme et non à ceux de l'entreprise elle-même – situation qui présente de nombreux risques pour cette dernière, quelle qu'elle soit.

Pour mieux maîtriser la façon dont la tarification algorithmique est interprétée par les consommateurs ainsi que ses effets sur la relation client, nous proposons quatre recommandations, assorties d'exemples concrets qui aident à mieux comprendre comment les appliquer.



Définir une utilisation et un storytelling adéquats

En 2020, Ikea a lancé à Dubai une initiative d'un nouveau genre. Pendant une période limitée, les clients du vendeur de meubles suédois pouvaient payer un prix différent pour le même produit selon le temps qu'ils passaient à se rendre en voiture au magasin. Chaque article, qu'il s'agisse d'un sandwich vendu au restaurant ou d'un ensemble complet de meubles



pour la chambre à coucher, avait un prix exprimé en deux unités : la monnaie locale et une valeur temps. Par exemple, une famille qui, pour se rendre au magasin Ikea, devait faire un trajet en voiture de quarante-cinq minutes se voyait attribuer une certaine valeur qui était fonction de la distance parcourue. Au moment de régler, elle pouvait présenter au caissier un historique de Google Maps (grâce à une fonctionnalité de l'application pour téléphone portable du même nom qui suit et enregistre tous les itinéraires empruntés). Le caissier calculait alors la valeur monétaire du trajet effectué à l'aide d'un algorithme tenant compte du temps passé en voiture, de la distance parcourue et du salaire horaire moyen à Dubai. Le chiffre ainsi obtenu avait valeur de monnaie. Plus le trajet était long, plus la famille obtenait de crédit temps et plus le montant à déboursier était bas.

Les consommateurs en ont vite déduit qu'Ikea souhaitait les inciter à parcourir de longues distances pour se rendre à ses magasins. Même si différentes personnes avaient à payer des prix différents pour un même article et qu'un même consommateur pouvait se voir attribuer un nouveau prix à chaque visite (selon son point de départ), les consommateurs avaient cependant l'impression d'avoir un certain pouvoir d'action face à ces variations, contrairement au sentiment d'impuissance souvent ressenti en cas de flambée des prix. Et, surtout, le prix final proposé ne pouvant que diminuer, selon la distance parcourue, au lieu d'augmenter sous l'effet d'une demande accrue, les prix ne dépassaient jamais ceux qui étaient communiqués sur le site Web de l'entreprise. En d'autres termes, Ikea s'est servi de l'algorithme fondé sur la distance pour octroyer certains avantages à des clients et non pour les pénaliser. La chaîne suédoise pourrait même avoir perdu des recettes immédiates : les clients qui venaient de loin pouvaient bénéficier de fortes réductions de prix ou même obtenir gratuitement certains produits. Mais, en optant pour une utilisation adéquate, qui incitait les gens à se rendre au magasin, l'entreprise a probablement attiré des consommateurs plus éloignés et fidélisé davantage l'ensemble de ses clients (tout en augmentant la valeur vie client théorique).

Rares sont les modèles semblables à celui d'Ikea. Les entreprises se servent généralement de la tarification dynamique pour se rapprocher de leurs objectifs financiers à court terme sans se soucier de l'image que leurs clients auront d'elles. Pourtant, la quantité et l'ampleur des variations de prix décidées par les algorithmes suffisent à envoyer aux acheteurs des messages très clairs sur de nombreux aspects de l'entreprise, de sa mission et ses valeurs à la qualité de ses produits ou

services. Ces messages peuvent éclipser les autres efforts déployés par la marque pour forger son storytelling sur la relation qu'elle entretient avec ses clients. Dans le pire des cas, les algorithmes transforment la délicate opération consistant à demander de l'argent aux clients en une expérience qui les fait fuir. C'est pourquoi les entreprises ne peuvent laisser la gestion des technologies de tarification aux seules mains des data scientists.

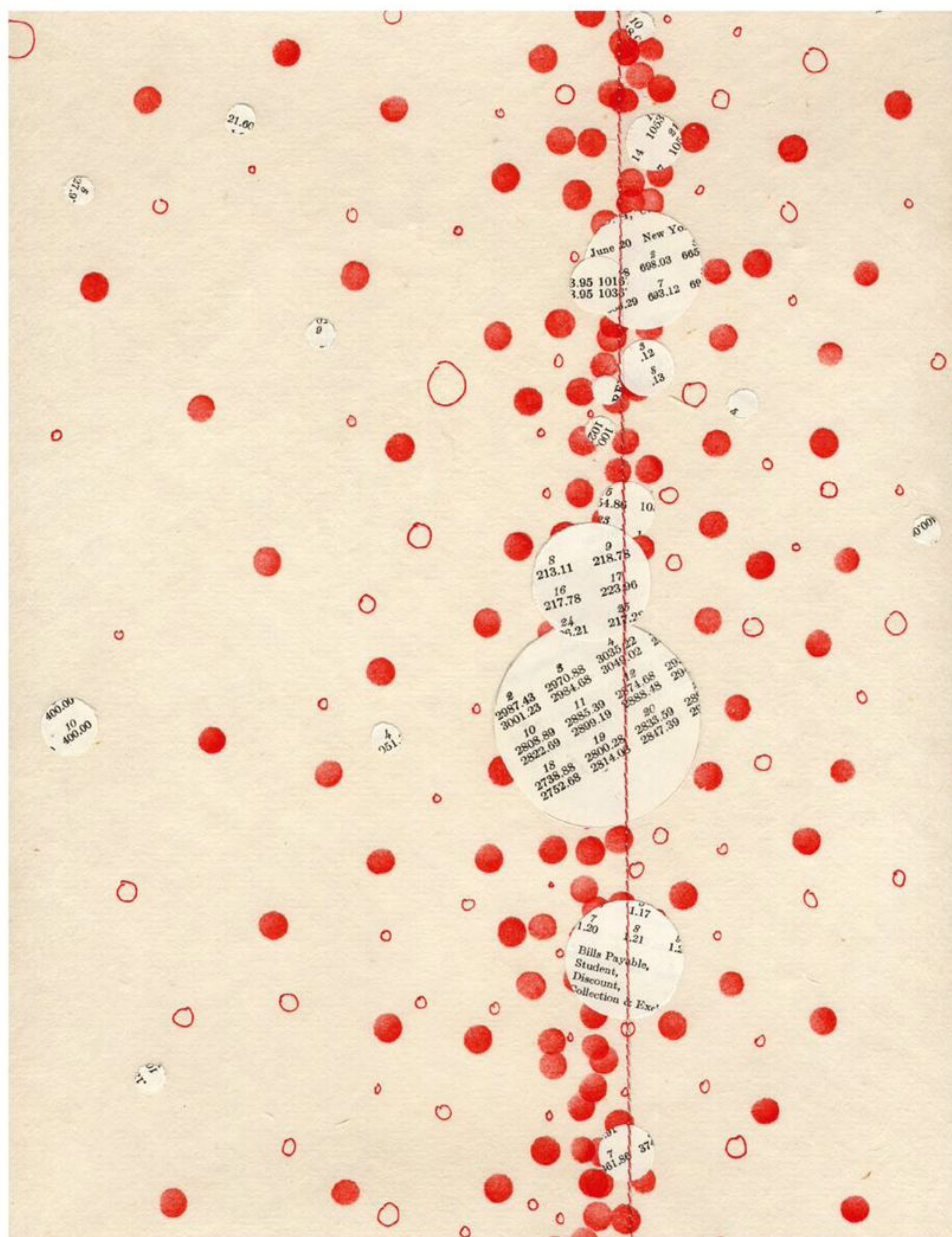
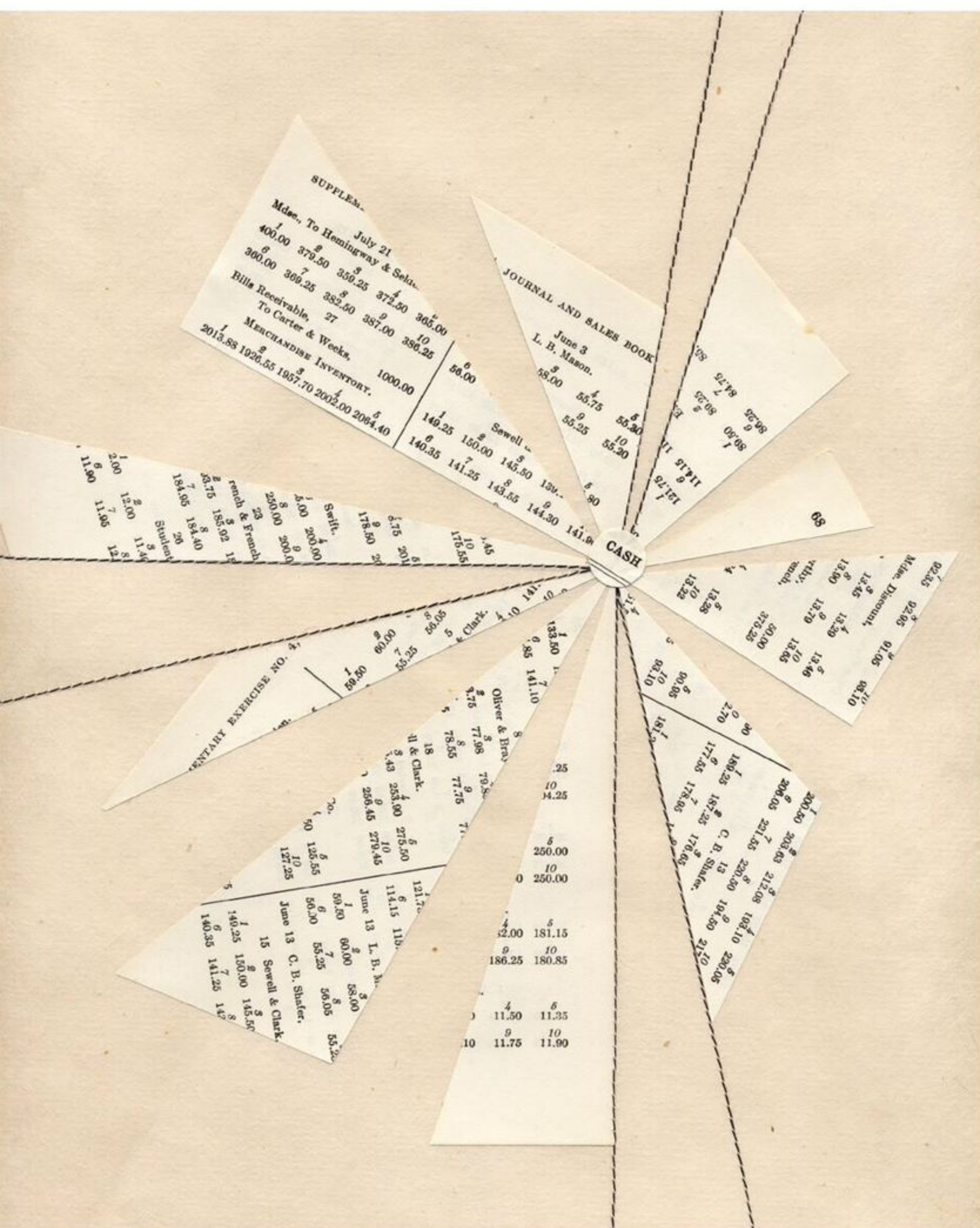
La solution ne passe pas seulement par la technique, mais aussi par des considérations organisationnelles et psychologiques. Aussi paradoxal que cela puisse sembler, un « meilleur » algorithme risque d'aggraver les choses – en exploitant une situation donnée et en suscitant du ressentiment, comme cela a été le cas pour Uber juste après l'attentat de Londres.

Pour surmonter les difficultés d'ordre organisationnel, il faut tout d'abord admettre que la tarification algorithmique n'est pas seulement un moyen de fixer des prix qui équilibrent l'offre et la demande. C'est en réalité un principe qui doit être en phase avec l'ensemble de l'entreprise, à tous ses niveaux.

Quand les clients ont l'impression qu'une entreprise fonde ses prix seulement sur l'offre et la demande, ils risquent d'en tirer des conclusions négatives. Prenez le cas d'une entreprise innovante qui offre des produits ou des services très différenciés. Lorsque celle-ci privilégie avant tout l'offre et la demande dans son algorithme de prix, elle déclare en substance à ses clients que la valeur de ses produits est principalement fonction de leur degré de disponibilité, et non de la qualité des solutions qu'ils apportent ou des avantages qu'ils présentent par rapport à ceux des concurrents. En outre, les clients peuvent apprendre à profiter du système et effectuer leur achat au moment où ils estiment que le prix est bas. Cela contribue de nouveau à la banalisation des produits. A contrario, le modèle de tarification dynamique d'Ikea cherchait avant tout à attirer des clients hypothétiques, au lieu de pénaliser des clients potentiels du fait d'une offre insuffisante.

2 Nommer un responsable de la tarification algorithmique

En 2019, United Airlines a éliminé les tableaux d'équivalence dont les grands voyageurs se servaient pour échanger leurs « miles » contre des billets d'avion. La compagnie les a remplacés par un modèle de tarification algorithmique, en expliquant pourquoi elle devait dorénavant corréler l'octroi de



3

Etablir et suivre des mesures de contrôle des prix

Prenons le cas classique d'une expérience médiocre vécue par les clients d'un parc d'attractions : de longues files d'attente pour chaque activité, ainsi que pour se restaurer et aller aux toilettes, sans oublier le manque d'attentions d'un personnel débordé et insuffisamment formé. Après une journée aussi peu agréable, bon nombre de clients se demandent si cela valait vraiment la peine de dépenser autant en tickets, parking, rafraîchissements et logement. Les visiteurs passeraient une bien meilleure journée si les files et les délais d'attente étaient plus courts et les interactions avec les employés du parc plus plaisantes.

Pour accroître la satisfaction de ses clients, Walt Disney World, à Orlando, en Floride, a confié en 2018 à des algorithmes le soin de fixer ses prix, qui étaient auparavant déterminés manuellement. Le nouveau système, qui augmente dans l'ensemble le prix des passes valables pour plusieurs jours mais le réduit pour les dates où la fréquentation est faible, incite les clients à prévoir leur séjour longtemps à l'avance ou pendant des périodes creuses pour profiter de prix plus avantageux.

L'approche de Disney a plusieurs mérites. Premièrement, elle montre que la tarification dynamique peut répondre à d'autres objectifs que la hausse des recettes ou du volume des ventes. Même si le chiffre d'affaires global et le nombre total de visiteurs se maintiennent aux mêmes niveaux, la structure de tarification a pour effet de mieux répartir le flux de clients, et donc de réguler les besoins en personnel et autres ressources de l'entreprise, ce qui peut se traduire par d'importantes économies. Deuxièmement, l'expérience client s'améliore considérablement car les visiteurs peuvent faire plus d'activités, essayer plus d'attractions et mieux profiter du temps qu'ils passent dans le parc. Enfin, le système de tarification dynamique peut être explicitement présenté comme une volonté d'améliorer la satisfaction des clients à long terme (malgré la hausse globale des prix).

En adoptant son système algorithmique, Disney World a établi qu'il serait dans son intérêt de renoncer à la tarification dynamique pour les tickets valables une seule journée dans ses différents parcs à thème (Magic Kingdom, Epcot, Animal Kingdom et Hollywood Studios). Le prix de ces tickets a alors été fixé entre 109 et 129 dollars pour chacun de ces sites, quelle que soit la période de l'année qu'un client choisisse ou la demande à ce moment-là. Ce garde-fou restreint le

BALA	NC	E SHE	ET,			
74079	60			428193	ASSETS.	47
66325	61					56168.35
27000		167405	21			4376.85
28349	54					13021.60
35910	82					3980.40
1148	14					77547.20
22830	76					11221.59
		88239	26			10749.54
		255644	47			17600
				428193		
				479281		
				479281		
				55271		
				55271		
				14107		
				14107		

montant du prix que Disney peut imposer pour un billet valable une journée, mais définit des paramètres clairs qui aident les clients à planifier leur visite et à en prévoir le coût. Et, en observant comment se fait leur choix, Disney est en mesure d'affiner sa communication sur l'expérience qu'offrent ses parcs et de proposer de nouvelles offres de services qui s'adressent à différents segments de clientèle.

D'autres entreprises peuvent se servir de garde-fous similaires, non seulement pour protéger les clients de fluctuations incontrôlées des prix mais aussi pour évaluer l'impact de la tarification sur l'ensemble des secteurs de l'entreprise. Lors de la mise en place des premiers garde-fous et tout au long de leur déploiement, les entreprises devraient favoriser le partage d'informations entre les différentes divisions. C'est le meilleur moyen de tirer des enseignements essentiels de

l'opération et de les mettre à profit. Nous avons répertorié trois grands domaines dans lesquels une collaboration plus étroite permettrait d'obtenir des algorithmes des informations utiles.

Expérimentation. Des tests de prix réguliers et contrôlés peuvent aider une entreprise à évaluer dans quelle mesure les clients apprécient un produit ou un service, ou certaines de ses caractéristiques, et quand et comment ils en retirent de la valeur. En effet, la modification expérimentale des prix peut être beaucoup plus utile que les études de marché habituelles, car les clients réagissent alors à des offres réelles et opèrent de véritables transactions. Leurs réponses aux variations de prix aident les entreprises à déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et à partir de quel niveau la décision d'achat commence.



MARKETING

Suivi. Les organisations peuvent mettre au point un nouvel indicateur de performance clé ou comparer des indicateurs existants pour s'assurer que la fréquence et l'ampleur des variations de prix ne nuisent ni à la fidélité des consommateurs ni à la réputation de la marque. Aucune entreprise ne souhaite être perçue comme injuste, manipulatrice ou védale. Il est donc important de prendre les mesures nécessaires pour encadrer et contrôler les prix qu'établissent les algorithmes et il est essentiel de réfléchir à l'avance aux messages ainsi envoyés et à leurs conséquences. Cela permet aux entreprises d'éviter des prix extrêmes et incontrôlés en mettant en place des niveaux planchers et plafonds, ainsi que Disney l'a fait avec ses tarifs fixes pour les tickets à la journée.

Stratégie. Il s'agit en fait d'une vision intégrée à longue échéance des deux éléments précédents. Le développement, l'image de marque, le positionnement et le prix des produits de l'entreprise contribuent-ils tous de concert – ou avec aussi peu de tensions que possible – à la réalisation de ses objectifs stratégiques? L'entreprise doit évaluer, directement ou indirectement, comment les clients perçoivent sa mission et sa raison d'être, et si ses décisions en matière de prix renforcent ou au contraire affaiblissent la réputation qu'elle tente d'établir. Les conclusions que les clients tirent des prix devraient correspondre aux messages explicites que l'entreprise diffuse via ses autres activités pour se mettre en valeur et promouvoir ses produits.

Lorsque les entreprises s'intéressent à toutes les répercussions que les variations de prix peuvent avoir sur les perceptions et les comportements des consommateurs – au-delà de la décision immédiate d'acheter ou non –, elles sont en mesure d'améliorer la relation client au lieu de la dégrader, même lorsqu'elles augmentent leurs prix. Les entreprises peuvent tirer parti des puissants effets des variations de prix pour améliorer leurs opérations tout en proposant aux consommateurs une expérience globalement meilleure.

4 Ignorer les algorithmes si besoin est

Au lieu de «fixer les prix et passer à autre chose», comme cela se faisait souvent par le passé, les entreprises dotées d'une stratégie dynamique doivent adopter une approche plus proactive et créative pour obtenir les résultats souhaités. Pour Disney, Ikea et United Airlines, l'objectif était simple : ces marques voulaient que le consommateur en ait pour son argent, même dans des conditions qui étaient loin d'être idéales (venir à des dates moins recherchées ou bien effectuer de longs trajets pour se rendre en magasin). Elles souhaitent également pouvoir gérer comment, quand et pourquoi ces variations de prix seraient communiquées afin d'en tirer parti au mieux.

Les meilleurs algorithmes de tarification peuvent analyser des données provenant des clients et d'autres informations de façon à fixer un prix optimal pour chaque consommateur à un instant donné. Mais pour qui ces prix sont-ils optimaux? Cette question renvoie au dilemme qui existe entre la volonté de gagner la confiance du client et l'objectif de gagner plus d'argent – une problématique complexe à l'échelle d'une entreprise, qui devrait être supervisée par un responsable clairement désigné et activement gérée si besoin est. Il suffit parfois d'ajuster légèrement l'algorithme ; à d'autres moments, il peut falloir en suspendre tout simplement le fonctionnement.

LE LENDEMAIN DE L'ATTENTAT DE LONDRES, Uber a annoncé qu'elle rembourserait tous les trajets effectués dans les environs du London Bridge ce soir-là. L'entreprise s'est également vantée d'avoir réussi, grâce à ses chauffeurs, à aider des dizaines de milliers de personnes à quitter les lieux. Les deux annonces auraient sûrement amélioré la réputation de l'entreprise si celle-ci n'avait pas été considérablement ternie la veille par la colère des clients face à la hausse soudaine des prix. Bien qu'il soit difficile de quantifier l'impact négatif à long terme de cet épisode sur les relations d'Uber avec ses clients, il aurait manifestement été dans l'intérêt de l'entreprise (et des clients qui ont fait appel à ses services ce soir-là) de réagir plus rapidement ou de disposer d'un meilleur mécanisme de prévention pour éviter l'envolée des prix.

Toutes les entreprises devraient comprendre quels messages leurs algorithmes de tarification envoient à leurs clients et comment les contrôler au mieux. Pour cela, elles doivent définir une utilisation adaptée et développer un storytelling pour expliquer la mise en place de la tarification algorithmique, nommer un responsable chargé de suivre les mesures de contrôle établies et l'autoriser à gérer l'automatisation des prix ou à la suspendre lorsque cela est nécessaire. C'est à ces conditions qu'elles seront en mesure d'optimiser la tarification dynamique en temps réel sans pour autant sacrifier la fidélité de leurs clients ou nuire à leur propre réputation. ☺

 **MARCO BERTINI** est professeur de marketing à l'Esade (Université Ramon-Llull), à Barcelone, et professeur invité au département marketing de la Harvard Business School. Il est également conseiller en marketing, ventes et pratiques tarifaires au Boston Consulting Group. **ODED KOENIGSBERG** est professeur de marketing à la London Business School.

La réglementation de



l'**IA** est en marche



DIGITAL



Comment se préparer à l'inéluctable

Par François Cadelon,
Rodolphe Charme di Carlo,
Midas De Bondt
et Theodoros Evgeniou



DIGITAL

L'IDÉE EN BREF

LE DÉFI

Alors que l'intelligence artificielle est de plus en plus présente dans les produits, les processus de fabrication et les prises de décisions des entreprises, les discussions autour des risques liés au numérique tournent désormais davantage autour de la manière dont les données sont traitées par les logiciels.

QUEL EST LE PROBLÈME ?

Appliquée à mauvais escient et non réglementée, l'IA est susceptible d'accroître les biais contenus dans les données et donc de produire des résultats inéquitables. De plus, les algorithmes sont souvent difficiles à expliquer, ce qui est amplifié par le fait qu'ils se modifient et s'adaptent à mesure qu'ils intègrent de nouvelles données.

COMMENT Y REMÉDIER

Les chefs d'entreprise doivent analyser clairement un certain nombre de facteurs. Pour garantir l'équité des résultats, ils doivent évaluer l'impact de conséquences injustes, la portée des décisions prises, la complexité opérationnelle et les capacités de gouvernance de l'entreprise. Lorsqu'ils fixent des standards de transparence, ils doivent estimer le niveau d'explication requis et les compromis à faire. En contrôlant l'évolutivité de l'IA, ils doivent tenir compte des risques, de la complexité et des interactions entre l'IA et l'humain.



À PROPOS DE L'ARTISTE

Pour Li Sun, les « créatures » qui apparaissent dans ses photographies représentent l'opposition entre le sentiment de liberté qu'enfant il ressentait en grandissant à la campagne et l'œil scrutateur des caméras de surveillance qu'il sent peser sur lui à chaque coin de rue des villes modernes.



E

N CE QUI CONCERNE le numérique, le public s'est avant tout soucié, durant la majeure partie de la dernière décennie, de la potentielle utilisation abusive des données personnelles. Les gens n'appréciaient pas que les entreprises surveillent leurs activités en ligne et collectent régulièrement leur numéro de carte de crédit, leur adresse et d'autres informations essentielles. Le fait d'être ciblés par des publicités clairement déclenchées par leurs futilités recherches sur le Web les mettait mal à l'aise et ils redoutaient de voir leur identité être usurpée et d'être victimes de fraudes.

Ces inquiétudes ont conduit à l'adoption aux Etats-Unis et en Europe de mesures, notamment le règlement général sur la protection des données (RGPD) de 2018 de l'UE, garantissant aux internautes un certain niveau de contrôle sur leurs données



DIGITAL



L'IA accroît l'ampleur potentielle des biais : tout défaut est susceptible d'impacter des millions d'individus, exposant ainsi les entreprises à des recours collectifs d'envergure historique.

et images personnelles. Bien entendu, ces mesures n'ont pas mis fin au débat autour de l'utilisation des données personnelles par les entreprises. Pour certains, imposer des limitations dans ce domaine ne peut que nuire à la performance économique de l'Europe et des Etats-Unis par rapport à d'autres pays moins répressifs en la matière, notamment la Chine, dont les géants du numérique ont prospéré grâce à un accès facile et peu réglementé à toutes sortes d'informations personnelles (récemment, cependant, le gouvernement chinois a commencé à brider la liberté des entreprises de ce secteur, comme en témoignent les lourdes amendes infligées à Alibaba). D'autres font aussi remarquer que les preuves abondent montrant que cette réglementation, plus stricte, a sérieusement désavantagé les petites entreprises européennes face à leurs riches concurrentes américaines telles que Google et Amazon.

Mais le débat est en passe d'entrer dans une nouvelle phase. Alors que l'intelligence artificielle est de plus en plus présente dans les produits, les processus de fabrication et les prises de décisions des entreprises, l'attention est à présent davantage portée sur la manière dont les données sont traitées par les logiciels – en particulier par des algorithmes complexes et évolutifs capables de diagnostiquer un cancer, de conduire une voiture ou d'approuver un prêt. L'UE, qui, de nouveau, ouvre la marche (avec son livre blanc de 2020, intitulé « Intelligence artificielle – Une approche européenne axée sur l'excellence et la confiance » et sa proposition de 2021 visant à doter l'IA d'un cadre juridique), considère la réglementation essentielle au développement d'outils à base d'IA en lesquels les consommateurs peuvent avoir confiance.

Quelles seront les conséquences pour les entreprises ? Les recherches que nous avons menées sur la manière de réglementer les algorithmes d'IA et de mettre en œuvre des systèmes d'IA basés sur les principes clés qui sous-tendent les cadres réglementaires proposés nous ont permis d'aider des entreprises de divers secteurs à lancer et à développer des projets dans ce domaine. Dans les pages suivantes, nous nous appuyons sur ce travail et celui d'autres chercheurs pour évaluer les trois principaux défis qui se posent aux chefs d'entreprise lorsqu'ils intègrent l'IA dans leurs circuits décisionnels et leurs processus tout en s'efforçant de s'assurer qu'elle ne présente pas de danger pour les clients et que ces derniers peuvent lui faire confiance. Nous proposons également un cadre pour guider les dirigeants dans la mise en œuvre de ces tâches, en nous inspirant en partie de concepts appliqués à la gestion des risques stratégiques.

RÉSULTATS INÉQUITABLES : LES RISQUES LIÉS À L'UTILISATION DE L'IA

Les systèmes d'IA qui produisent des résultats biaisés font la une des médias. Le cas de l'algorithme de la carte de crédit d'Apple accusé de discriminer les femmes, qui a déclenché une enquête du département des services financiers de l'Etat de New York, est bien connu.

Mais le problème prend bien d'autres formes, comme dans les algorithmes des publicités en ligne omniprésentes qui peuvent cibler les individus par origine ethnique, religion ou genre, ou encore dans le système d'Amazon de sélection des CV qui éliminait les candidatures des femmes. Une étude récente publiée dans « Science » a montré que les outils de prédiction des risques utilisés dans le secteur de la santé qui affectent la vie de millions d'Américains chaque année présentent un important biais racial. Une autre, publiée dans le « Journal of General Internal Medicine », a mis en évidence que le logiciel déployé dans les hôpitaux de pointe pour prioriser les bénéficiaires de dons de reins discriminait les patients noirs.

Dans la plupart des cas, le problème trouve son origine dans les données utilisées pour entraîner l'IA. Si celles-ci sont biaisées, alors l'IA reproduira ces biais et pourra même les amplifier. Ainsi, après avoir entraîné avec des tweets un chatbot devant interagir avec des utilisateurs de Twitter, Microsoft a dû le désactiver le lendemain de sa mise en service à cause de ses messages racistes incendiaires. Malgré tout, éliminer des informations démographiques telles que l'origine ethnique ou le genre des données servant à entraîner l'IA n'est pas forcément la solution, étant donné que, dans certains cas, ces mêmes données permettent de *corriger* des biais.

En théorie, en faisant en sorte que tous les résultats répondent à certains standards, une notion d'équité devrait pouvoir être intégrée dans le code du logiciel. Amazon expérimente ainsi un indicateur d'équité dénommé « inégalités démographiques conditionnelles » et d'autres entreprises développent des indicateurs similaires. La difficulté, c'est qu'il n'existe aucune définition de l'équité sur laquelle tout le monde s'accorde et il n'est pas non plus possible de définir de façon catégorique les conditions générales capables de produire des résultats équitables. De plus, dans une situation donnée, les parties prenantes peuvent avoir des avis très différents sur ce qu'ils considèrent comme équitable. En conséquence, toute tentative d'intégrer une telle notion dans un logiciel s'avère périlleuse.



Confrontés à des résultats biaisés, les organismes de réglementation se sont avant tout appuyés sur la législation standard de lutte contre les discriminations, ce qui fonctionne tant que des individus peuvent être tenus responsables de décisions problématiques. Cependant, comme l'IA occupe une place de plus en plus prépondérante, la responsabilité individuelle se voit diluée. Pire, l'IA accroît l'ampleur potentielle des biais : tout défaut est susceptible d'impacter des millions d'individus, exposant ainsi les entreprises à des recours collectifs d'envergure historique et mettant leur réputation en danger.

Que peuvent faire les dirigeants pour pallier de tels problèmes ?

Pour commencer, avant de prendre la moindre décision, ils doivent approfondir leur compréhension des enjeux ; pour ce faire, quatre facteurs doivent être évalués :

L'impact des décisions. Certains algorithmes prennent ou influent sur des décisions dont les conséquences sur la vie des gens sont directes et conséquentes. Par exemple, ils posent des diagnostics médicaux, sélectionnent des candidats à l'em-

bauche, approuvent des demandes de prêt immobilier ou même suggèrent des peines de prison. Dans ces cas-là, il vaut sans doute mieux ne pas recourir à l'IA ou, tout du moins, subordonner ses recommandations au jugement d'un humain.

Cette dernière approche appelle tout de même une réflexion approfondie. Imaginez qu'un juge accorde une remise en liberté anticipée à un délinquant contre l'avis de l'IA et que cette personne commette un crime violent. Le juge serait sous pression pour expliquer pourquoi il a ignoré la recommandation de l'IA. En accroissant la part de responsabilité des décisionnaires humaines, l'IA peut donc inciter ces derniers à s'en remettre aux algorithmes plus souvent qu'ils ne le devraient.

Cela ne signifie cependant pas que l'IA n'est pas utile dans des contextes à fort impact. Les entreprises qui s'en remettent à des humains pour prendre des décisions auront toujours besoin de s'assurer que ces dernières ne sont pas guidées par des biais plus ou moins conscients, ce que l'IA peut aider à déceler. Amazon a ainsi décidé de ne pas utiliser l'IA comme outil de recrutement, mais comme aide à l'identification des défauts



de son processus de recrutement en cours. Ce qu'il faut retenir, c'est que l'équité dans la prise de décision d'un algorithme par rapport à celle d'un humain doit être bien évaluée avant de décider d'avoir recours ou non à l'IA.

La nature et le périmètre des décisions. Les études montrent que le degré de confiance dans l'IA varie selon le type de décisions pour lesquelles elle est employée. Quand une tâche est perçue comme relativement mécanique et circonscrite – par exemple, lorsqu'il s'agit d'optimiser un emploi du temps ou d'analyser des images –, le logiciel est jugé au moins aussi fiable que des humains.

Mais quand les décisions sont jugées subjectives ou que les variables changent (comme c'est le cas avec les décisions de justice où les circonstances atténuantes varient d'un délinquant à un autre), les gens font davantage confiance au jugement humain, notamment parce qu'ils sont capables d'empa-

thie. Cela montre que les entreprises doivent communiquer avec beaucoup de prudence sur la nature et le périmètre des décisions qu'elles confient à l'IA et qu'elles justifient en quoi cette dernière est préférable au jugement humain dans ces cas précis. Dans nombre de situations, cet exercice est assez simple, même lorsque les décisions sont lourdes de conséquences. Par exemple, lorsqu'il s'agit de confier à une machine le soin de poser un diagnostic à partir d'une image médicale, les gens comprennent facilement les avantages d'un logiciel entraîné avec des milliards de données précises par rapport à un humain qui n'a pu en traiter que quelques milliers.

En revanche, s'en remettre à l'IA pour poser un diagnostic sur la santé mentale d'un individu quand les facteurs peuvent être comportementaux, difficiles à définir et propres à chaque cas serait sans doute inopportun. Les gens ont du mal à accepter l'idée qu'une machine soit capable d'évaluer des situations



DIGITAL

● ● Devrions-nous exiger – et pouvons-nous simplement espérer – que l’IA rende compte de ses décisions ? Ce qui est sûr, c’est que les organismes de réglementation en prennent le chemin.

fortement contextuelles. Et même lorsque les variables cruciales ont précisément été identifiées, la manière dont elles diffèrent d’une population à une autre n’est le plus souvent pas bien comprise – ce qui nous amène au point suivant.

La complexité opérationnelle et les limites à l’utilisation à grande échelle. Le degré d’équité d’un algorithme peut varier selon la zone géographique ou le marché considéré. Ainsi, en sélectionnant des consommateurs éligibles pour une réduction, l’IA pourra sembler équitable au niveau national sans pour autant l’être au niveau local si les comportements et les attitudes des consommateurs de ce marché, disons celui de Manhattan, diffèrent de la moyenne américaine et qu’ils n’ont pas été présentés à l’IA lors de son entraînement. Les moyennes peuvent masquer des discriminations à l’égard de certaines régions ou sous-populations et, pour éviter cela, vous pourriez être contraints d’adapter votre algorithme à chaque sous-groupe. Ce qui explique pourquoi toutes les réglementations qui visent à réduire les biais en défaveur de certaines zones géographiques ou sous-groupes d’individus ont de grandes chances de battre en brèche les avantages d’échelle liés à l’IA, qui constituent par ailleurs souvent la motivation première derrière son déploiement.

Tenir compte des différences entre marchés ajoute des strates aux algorithmes, ce qui augmente leur coût de développement. De même, personnaliser des produits ou des services pour répondre aux besoins spécifiques de certains marchés augmente de façon significative les coûts de production et de suivi. Toutes ces variables accroissent la complexité organisationnelle et les frais généraux. Si les coûts augmentent trop, les entreprises peuvent même être amenées à se retirer de certains marchés. A cause du RGPD, par exemple, certains développeurs comme Gravity Interactive (l’éditeur des jeux vidéo «Ragnarok» et «Dragon Saga») ont décidé d’arrêter de vendre leurs produits au sein de l’UE pendant un temps. Même si la plupart d’entre eux ont fini par trouver un moyen de se mettre en conformité avec la réglementation européenne («Dragon Saga» a été relancé en Europe en mai 2021), les coûts engagés et les opportunités perdues n’en demeurent pas moins importants.

Les capacités de conformité et de gouvernance. Pour être en mesure de se conformer aux réglementations plus sévères qui se profilent à l’horizon en matière d’IA (tout du moins en Europe et aux Etats-Unis), les entreprises devront mettre en place de nouveaux outils et processus : des systèmes d’audit, des protocoles relatifs à la documentation et aux données (pour la traçabilité), un suivi de l’IA et des formations de

sensibilisation à la diversité. Un certain nombre d’entreprises testent déjà chaque nouvel algorithme d’IA auprès des diverses parties prenantes pour vérifier dans quelle mesure les résultats correspondent à leurs valeurs et sont peu susceptibles de contrevenir aux réglementations en vigueur.

Google, Microsoft, BMW et Deutsche Telekom sont en train de développer des politiques officielles en matière d’intelligence artificielle avec des engagements en matière de sécurité, d’équité, de diversité et de respect de la vie privée. D’autres entreprises, telle la Federal Home Loan Mortgage Corporation (Freddie Mac), ont même nommé des responsables de l’éthique dont la mission est de superviser l’introduction et la mise en œuvre de ces politiques avec, souvent, l’appui d’un comité de gouvernance dédié.

LA TRANSPARENCE : EXPLIQUER CE QUI A MAL TOURNE

Tout comme l’humain, l’IA n’est pas infallible. Inévitablement, les algorithmes prendront des décisions inéquitables, voire dangereuses.

Quand les gens se trompent, une enquête est généralement menée et des responsables sont désignés, avec éventuellement, en sus, des pénalités légales imposées au décisionnaire. Cela permet à l’entreprise ou à la communauté de comprendre et de rectifier des décisions injustes et de bâtir une relation de confiance avec ses parties prenantes. Devrions-nous donc exiger – et pouvons-nous simplement espérer – que l’IA rende compte de ses décisions ? Ce qui est sûr, c’est que les organismes de réglementation en prennent le chemin. Le RGPD mentionne déjà «le droit... d’obtenir une explication quant à la décision prise» par les algorithmes et, dans son livre blanc et son projet de réglementation, l’UE considère l’explicabilité comme un facteur clé permettant d’augmenter la confiance du public dans l’IA.

Mais que signifie obtenir une explication sur une prise de décision automatisée quand notre connaissance de la relation de cause à effet est le plus souvent parcellaire ? Aristote lui-même soulignait que, le cas échéant, la capacité d’expliquer comment on parvient à un résultat donné importe moins que celle d’arriver à reproduire ce résultat et de vérifier de façon empirique son exactitude – chose que les entreprises peuvent faire en comparant les prédictions de l’IA avec les résultats effectifs.

Les dirigeants d’entreprise qui envisagent des applications d’intelligence artificielle doivent également prendre en considération deux facteurs :



DIGITAL

Le niveau d'explication requis. En ce qui concerne les algorithmes d'IA, les explications peuvent globalement être classées en deux groupes, selon les circonstances.

Les explications globales sont des explications complètes qui rendent compte de l'ensemble des résultats possibles d'un processus donné ; elles décrivent les règles ou les formules qui définissent les relations entre les différentes variables saisies. Typiquement, on y a recours lorsque l'équité procédurale importe, comme quand il s'agit de prendre des décisions concernant une allocation de ressources parce que les parties prenantes ont besoin de savoir à l'avance comment elles seront prises.

Donner une explication globale pour un algorithme peut sembler simple : il suffit d'en dévoiler la formule. Cependant, la plupart des individus n'ont pas les connaissances nécessaires en mathématiques ou en informatique pour les comprendre, sans parler d'être capables de déterminer si les relations entre les variables qu'elles contiennent sont appropriées. Et dans le cas du machine learning – un logiciel d'IA crée des algorithmes pour décrire des relations apparentes entre des variables à partir de données d'apprentissage –, l'origine du problème peut être un défaut ou un biais dans ces données-là, et non pas dans l'algorithme lui-même.

En outre, les entreprises ne savent pas forcément comment fonctionnent exactement leurs propres algorithmes, ce qui les obligerait à chercher en dehors de leurs départements data et informatique, voire à s'adresser à des experts externes pour répondre aux contraintes réglementaires. Les offres de logiciels en tant que service (Saas) d'acteurs de poids tels qu'Oracle, SAP et Salesforce combinent ainsi souvent de nombreux composants d'IA fournis par des prestataires extérieurs et, de surcroît, leurs clients font parfois leur marché en combinant certaines solutions d'IA. Malgré tout, toutes les composantes d'un produit fini et la manière dont elles sont agencées et connectées entre elles devront pouvoir être expliquées.

Les explications locales permettent de comprendre ce qui a mené à un résultat spécifique – par exemple, pourquoi un demandeur (ou une catégorie de demandeurs) s'est vu refuser un prêt alors qu'un autre l'a obtenu. Elles sont souvent fournies par des algorithmes d'IA dits explicables, qui ont la capacité de donner les raisons de leurs décisions à ceux qui les reçoivent. Elles peuvent être utilisées lorsque des individus veulent seulement savoir pourquoi une certaine décision a été prise les concernant et n'ont pas, ou ne peuvent pas, avoir accès aux décisions concernant autrui.

Les explications locales peuvent prendre la forme d'énoncés qui répondent à la question : « Quelles sont les principales

caractéristiques du client qui, si elles avaient été différentes, auraient changé le résultat ou la décision de l'IA ? » Par exemple, si la seule différence entre deux demandeurs de prêt est que l'un est âgé de 24 ans et l'autre de 25 ans, l'explication serait alors que le premier aurait pu y prétendre s'il avait plus de 24 ans. Le problème ici est que les critères identifiés peuvent dissimuler des biais. Par exemple, il peut s'avérer que c'est le code postal du demandeur qui fait la différence, des candidats par ailleurs sérieux issus de quartiers dont la population est en majorité noire se trouvant dès lors pénalisés.

Les compromis en jeu. Par nature, les algorithmes les plus puissants sont opaques. Prenez ainsi, en Chine, Ant Group, la filiale d'Alibaba, dont la branche MYbank utilise l'IA pour accorder des prêts bancaires aux PME en moins de trois minutes, sans aucune intervention humaine. Pour ce faire, elle combine des données issues de l'ensemble de l'écosystème d'Alibaba, y compris des informations sur les ventes provenant de ses plateformes e-commerce, le machine learning lui permettant de prédire les risques de défaut et de maintenir les pointages de crédit en temps réel.

Etant donné que le logiciel d'Ant compte plus de 3000 entrées de données, expliquer clairement la manière dont il établit chaque évaluation (sans parler de fournir une explication générale) est pratiquement impossible. La plupart des applications d'IA les plus intéressantes utilisent des intrants algorithmiques à une échelle similaire. Conditions de paiement personnalisées sur les marchés B-to-B, souscription d'assurances et voitures autonomes constituent quelques exemples de secteurs où le potentiel d'innovation et de croissance des entreprises qui y opèrent pourrait bien se voir entravé par la mise en œuvre d'obligations strictes en matière d'explicabilité de l'IA.

Pour introduire un service comme celui que propose Ant sur les marchés européen et américain, où les consommateurs et les instances de réglementation sont très attachés aux droits individuels, les entreprises vont devoir relever un certain nombre de défis. Pour déployer une telle IA, les entreprises devront être en mesure d'expliquer comment l'algorithme définit les points communs entre les clients, en quoi certaines différences entre deux prospects justifient des traitements distincts, et pourquoi l'explication sur le fonctionnement de l'IA peut différer entre deux clients similaires.

Les attentes en matière d'explications varient également selon les espaces géographiques, ce qui représente un défi supplémentaire pour les acteurs internationaux. Ceux-ci pourraient simplement appliquer les exigences les plus strictes en matière d'explicabilité au niveau mondial, mais au



Les instances de réglementation craignent que l'apprentissage continu amène les algorithmes à discriminer ou à devenir dangereux de manière imprévisible.

risque que cela les désavantage par rapport aux acteurs locaux sur certains marchés. Les banques soumises aux réglementations de l'UE seraient bien en peine de produire des algorithmes aussi efficaces que ceux d'Ant pour prédire la probabilité de défaillance d'un emprunteur et devraient donc se montrer plus sévères dans leurs octrois de crédit. Mais appliquer une multitude de normes d'explicabilité sera très probablement complexe et coûteux, étant donné que cela implique que l'entreprise crée différents algorithmes pour chaque marché et ait recours à davantage d'IA pour garantir leur interopérabilité.

Cependant, des opportunités existent. Les exigences en matière d'explicabilité pourraient constituer une source de différenciation : les entreprises capables de développer des algorithmes d'IA très explicables seront mieux placées pour gagner la confiance des consommateurs et des organismes de réglementation. Ce qui pourrait avoir des conséquences stratégiques. Si Citibank, par exemple, pouvait produire une IA explicable pour le crédit aux petites entreprises aussi puissante que celle d'Ant, elle dominerait certainement les marchés européen et américain, et pourrait même venir concurrencer Ant sur son propre terrain. Pouvoir communiquer sur l'équité et la transparence des décisions relatives aux offres est également un facteur potentiel de différenciation pour les entreprises technologiques. IBM a ainsi développé un produit qui aide précisément les entreprises à le faire : Watson OpenScale, une plateforme d'analyse des données alimentée par l'IA pour les entreprises.

En fin de compte, si demander à l'IA d'être capable d'expliquer ses décisions peut sembler un bon moyen d'améliorer son équité et d'accroître la confiance que lui accordent les parties prenantes, le prix à payer est élevé – et pas toujours rentable. Dans ce cas, vous pourrez soit continuer de tenter de trouver un équilibre entre les risques de produire des résultats injustes et les bénéfices de décisions plus précises dans l'ensemble, soit renoncer à utiliser l'IA.

APPRENDRE ET ÉVOLUER : UN PAYSAGE CHANGEANT

L'une des caractéristiques de l'IA est sa capacité à apprendre : plus on fournit d'images étiquetées de vaches et de zèbres à un algorithme de reconnaissance d'images, plus il sera en mesure de reconnaître une vache ou un zèbre. Mais l'apprentissage continu a aussi ses inconvénients : si la fiabilité peut augmenter avec le temps, les mêmes intrants qui génèrent

un certain résultat hier pourraient en produire un différent demain parce que l'algorithme aura été modifié par les données assimilées entre-temps.

Pour mieux comprendre comment gérer les algorithmes qui évoluent – et, pour commencer, déterminer s'il convient de les autoriser à le faire –, les dirigeants d'entreprise doivent prendre trois facteurs en compte :

Risques et récompenses. La posture des consommateurs envers l'IA évolutive dépendra sans doute de leur propre calcul sur les risques encourus par rapport aux gains espérés. En matière de tarification des assurances, par exemple, les algorithmes apprenants proposeront sans doute des résultats mieux adaptés aux besoins des consommateurs que n'importe quelle offre conçue par un humain, si bien que ces derniers toléreront probablement bien ce genre d'intelligence artificielle. Dans d'autres contextes, l'apprentissage ne sera même pas un sujet. Ainsi, une IA qui génère des recommandations de lectures ou de films évolue à mesure que les données sur les achats de livres et les choix de location de films enrichissent l'algorithme sans que cela ne pose problème.

Cependant, quand le risque et l'impact d'un résultat injuste ou négatif sont élevés, les gens deviennent plus réticents vis-à-vis des IA évolutives. Certains types de produits comme les dispositifs médicaux pourraient ainsi causer du mal à leurs utilisateurs s'ils étaient modifiés en dehors de tout contrôle. Ce qui explique pourquoi certaines instances de réglementations, notamment la Food and Drug Administration, ont uniquement autorisé l'incorporation dans ces appareils d'algorithmes « verrouillés », c'est-à-dire qui n'apprennent pas à mesure qu'ils sont utilisés et qui ne se modifient donc pas. Les entreprises qui offrent de telles solutions peuvent utiliser deux versions d'un même algorithme en parallèle : l'une, apprenante, à l'attention de la R&D et l'autre, verrouillée et approuvée par les instances de réglementation, à usage commercial. Régulièrement, la version commerciale pourrait être remplacée par une nouvelle version basée sur les améliorations continues, sous réserve de l'autorisation des organismes de contrôle.

Ces instances s'inquiètent aussi qu'un apprentissage continu puisse amener les algorithmes à discriminer ou à devenir dangereux de manière imprévisible et difficile à détecter. Pour les produits ou services pour lesquels le risque d'inéquité importe grandement, attendez-vous à ce que la façon dont évolue l'algorithme soit particulièrement surveillée.

Complexité et coût. Déployer une IA apprenante peut grever les coûts opérationnels. Tout d'abord, en réponse à des données et à des environnements spécifiques, les entreprises



DIGITAL



Les systèmes d'intelligence artificielle peuvent être utilisés comme des « coachs » donnant du feedback et des informations aux employés.

peuvent se retrouver à devoir gérer des algorithmes qui diffèrent d'une région, d'un marché ou d'un contexte à un autre. Cela peut les contraindre à créer de nouveaux rôles de sentinelle et à déployer de nouveaux processus pour s'assurer que tous ces algorithmes fonctionnent de manière appropriée et dans les limites du niveau de risque autorisé. Pour cela, les responsables de la gestion des risques devront sans doute étendre leurs domaines de responsabilité pour y inclure le suivi de processus d'IA autonomes et pour évaluer le niveau de risque juridique, financier, réputationnel et physique que l'entreprise est prête à assumer avec l'IA évolutive.

Les entreprises doivent également trouver le juste équilibre entre la décentralisation et l'adoption de pratiques standards qui accélèrent la vitesse d'apprentissage de l'IA. Sont-elles en mesure de bâtir et d'entretenir une colonne vertébrale de données globales pour alimenter les solutions numériques et d'IA? Dans quelle mesure les systèmes existants sont-ils capables de gérer un stockage et un traitement décentralisés? Sont-ils armés pour faire face à des menaces de cybersécurité? La production doit-elle se rapprocher des consommateurs finaux ou cela risque-t-il d'exposer les opérations à de nouveaux dangers? Les entreprises sont-elles capables de séduire suffisamment d'experts en IA pour occuper ses postes de leadership dans ses marchés locaux? La réponse à chacune de ces questions doit être mûrement réfléchie.

L'apport humain. De nouvelles données ou des changements dans l'environnement peuvent également conduire les individus à modifier leur décision ou à adapter leurs modèles mentaux. Par exemple, un responsable du recrutement pourrait prendre deux décisions opposées concernant un candidat qui postulerait à deux moments différents si la qualité des concurrents changeait – ou, tout simplement, si son degré de fatigue changeait. Etant donné qu'il n'existe pas de réglementation qui empêche ce genre de situation de se produire, on pourrait en conclure qu'une IA a bien le droit d'évoluer à mesure qu'elle intègre de nouvelles données. Malgré tout, il faudrait déployer des efforts considérables pour arriver à convaincre le public du bien-fondé d'un tel raisonnement.

Ce que les gens seraient sans doute plus prompts à accepter, c'est que les décisions de l'IA soit intelligemment complétées par des décisions humaines. Comme le décrit l'article « Comment intégrer l'IA au mieux », dont l'un des auteurs est Theodoros Evgeniou (HBR France, décembre 2020-janvier 2021), les systèmes d'intelligence artificielle peuvent être utilisés comme des « coachs » donnant du feedback et des informations aux employés (par exemple,

des traders travaillant pour des sociétés de gestion d'actifs financiers). Mais cela ne marche pas que dans un sens : une grande partie de la valeur de la collaboration vient du feedback que les humains fournissent aux algorithmes. En effet, Facebook a adopté une approche intéressante pour suivre et accélérer l'apprentissage de l'IA avec sa plateforme Dynabench. Elle invite des experts humains à chercher à tromper l'algorithme pour qu'il produise des résultats faux ou injustes, en ayant recours à ce qu'elle appelle « collecte de données contradictoire dynamique ».

Quand des humains améliorent activement l'IA, ils peuvent créer de la valeur assez rapidement. Dans une conférence TED récente, Sylvain Duranton, du BCG, a ainsi raconté comment une chaîne de vêtements a économisé plus de 100 millions de dollars en l'espace d'un an grâce à un processus qui permettait aux acheteurs de nourrir de leur expertise une IA destinée à prédire les tendances vestimentaires.

ÉTANT DONNÉ QUE LA DÉPENDANCE croissante envers l'IA – en particulier envers le machine learning – augmente de façon significative les risques stratégiques auxquels les entreprises sont exposées, celles-ci doivent s'impliquer dans l'écriture des règles du jeu concernant les algorithmes. Comme l'analyse de données sert aussi bien à approuver des prêts qu'à évaluer un risque de récidive criminelle, les réserves sur les biais cachés potentiels ne font que croître. L'opacité inhérente à la programmation complexe à la base du machine learning suscite également des craintes, notamment sur le fait de savoir si les outils d'IA développés pour une population donnée sont aptes à prendre en toute sécurité des décisions concernant d'autres populations. A moins que toutes les entreprises – y compris celles qui ne sont pas directement impliquées dans le développement d'IA – se saisissent vite de ces questions, le risque est grand de voir s'éroder la confiance du public envers les produits incorporant de l'IA et de nouvelles réglementations inutilement restrictives voir le jour, ce qui saperait non seulement les bénéfices commerciaux, mais aussi la valeur potentielle que l'IA peut offrir aux consommateurs et à la société. ☹

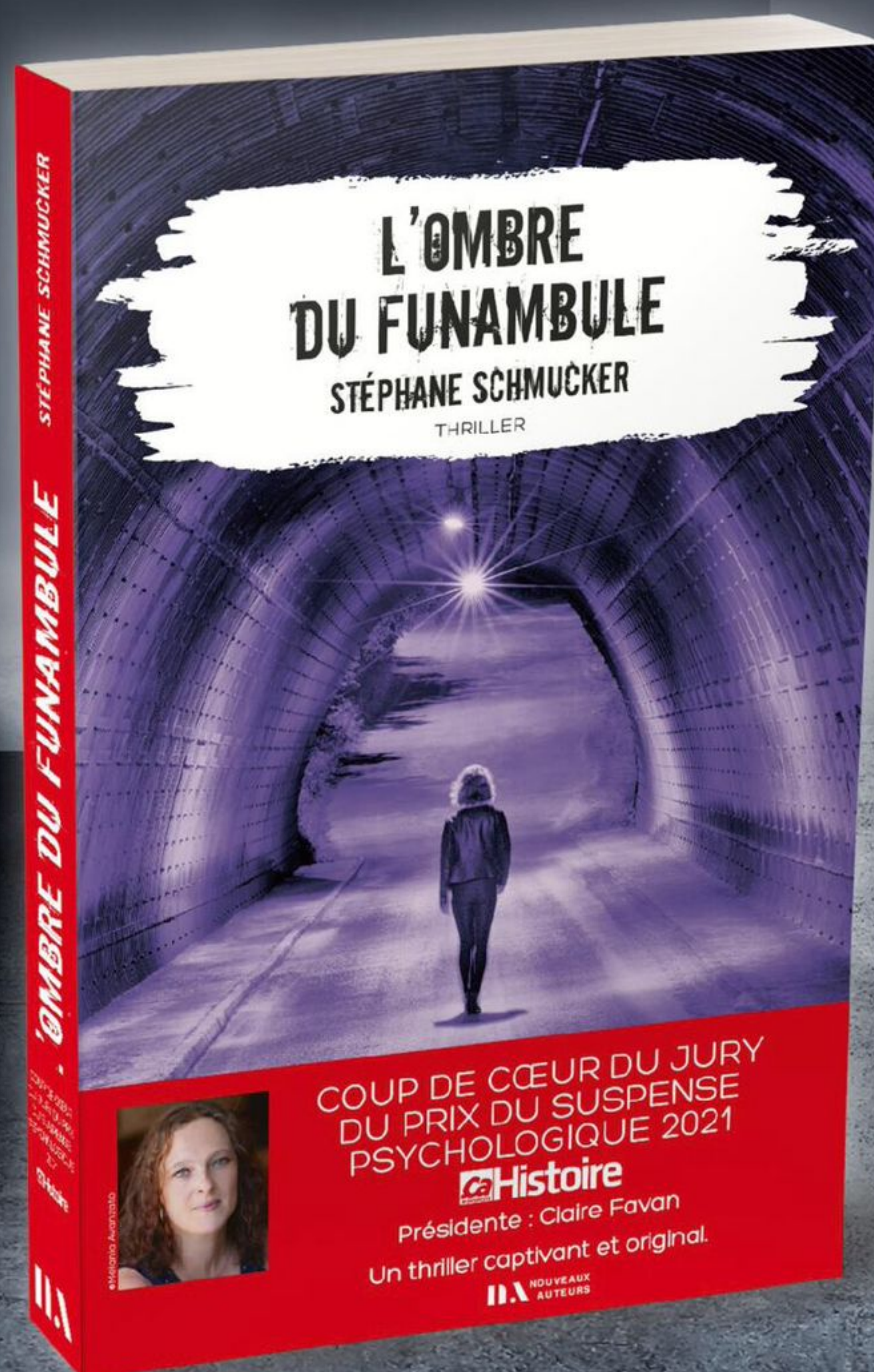


FRANÇOIS CANDELON est directeur général et senior partner du Boston Consulting Group et directeur monde du BCG Henderson Institute. **RODOLPHE CHARME DI CARLO** est partner au bureau de Paris du Boston Consulting Group. **MIDAS DE BONDT** est chef de projet au bureau de Bruxelles du Boston Consulting Group. **THEODOROS EVGENIOU** est professeur à l'Insead.

Le rendez-vous thriller avec Marc Laine et Stéphane Schmucker



Une mystérieuse marque dessinée sur un mur avec le sang d'une victime réunit Mickael et Natsumi, partenaires au sein de la police judiciaire et Océane, une jeune enquêtrice, à Creil. Le trio mène l'enquête sur les meurtres qui ne cessent de s'accumuler... Réussiront-ils à déjouer les plans de l'assassin avant qu'il ne soit trop tard ?



Brisé par la disparition de sa fille huit ans plus tôt, Joachim est forcé de retourner en Alsace afin d'enquêter sur le meurtre de son premier amour, Liliane. Entre souvenirs douloureux et révélations déchirantes, est-il réellement prêt à entendre la vérité au sujet de sa fille ?

**COUP DE CŒUR DU JURY
PRIX SUSPENSE PSYCHOLOGIQUE 2021**

DISPONIBLES EN LIBRAIRIES ET EN VERSION EBOOK



Des approches efficaces pour maîtriser les biais inconscients

Les actions de sensibilisation ne suffisent pas. Apprenez aux individus à gérer leurs préjugés, à modifier leur comportement et à suivre leurs progrès.

Par Francesca Gino et Katherine Coffman





Partout dans le monde, face au tollé général soulevé par les incidents racistes au travail, et devant l'accumulation de preuves du coût que représente le sentiment d'exclusion parmi les salariés, les dirigeants s'efforcent de promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion au sein de leur entreprise. Les formations portant sur les biais inconscients jouent un rôle majeur dans ces initiatives : elles cherchent à sensibiliser sur les raccourcis qui peuvent entraîner des décisions hâtives – souvent basées sur l'appartenance ethnique ou le genre – concernant les aptitudes ou le caractère d'une personne. Elles ont pour but de réduire l'incidence des biais dans les relations et les comportements au travail, depuis le recrutement jusqu'aux promotions, en passant par les interactions avec les clients ou entre collègues.

Mais, selon les recherches, l'approche traditionnelle des formations portant sur les biais inconscients ne fonctionne pas. Lors d'une méta-analyse réalisée en 2019 de plus de 490 études impliquant quelque 8 000 personnes, le psychologue Patrick Forscher et ses collègues ont constaté que ces formations ne changeaient pas les comportements dus aux préjugés. D'autres études ont révélé que ces formations peuvent en outre se montrer contre-productives : faire passer le message que les biais sont involontaires et répandus – en d'autres termes qu'ils échappent à notre contrôle – peut donner le sentiment qu'ils sont inévitables, voire entraîner *plus*, et non moins, de discrimination. En effet, lors d'une étude passant en revue plus de 700 entreprises en 2006, Alexandra Kalev, Frank Dobbin et Erin Kelly ont démontré que, après une telle formation, les probabilités que le nombre d'hommes

noirs et de femmes progressent dans les organisations avaient souvent *diminué*. Aussi n'est-il pas surprenant que les femmes et les personnes de couleur continuent à faire état d'un niveau d'injustice élevé dans leur traitement au travail.

Les formations portant sur les biais inconscients les plus efficaces font plus que sensibiliser sur les préjugés et leur impact. Elles apprennent aux participants à gérer leurs biais, à modifier leur comportement et à suivre leurs progrès. Elles leur fournissent des informations allant à l'encontre des stéréotypes et leur permettant d'établir un lien avec les personnes dont le parcours et le vécu sont différents des leurs. Elles ne se limitent pas à une session ponctuelle. Elles impliquent un cheminement plus poussé et des changements structurels dans les méthodes et dans la pratique – standardisation des processus de recrutement, élimination des

auto-évaluations dans les bilans annuels de performance et mise en place de mesures incitatives favorisant les améliorations en matière de diversité, par exemple. Plutôt que de proposer une formation de ce genre comme un exercice où l'on coche des cases, les entreprises s'engagent dans une réelle démarche à long terme, parce qu'elles considèrent que c'est important et que cela en vaut la peine.

Que ce soit dans une étude que nous avons menée au sein d'une entreprise pharmaceutique ou dans les résultats de deux enquêtes, ainsi que dans le travail d'autres chercheurs universitaires, nous pouvons observer l'impact positif de cette autre approche. Non seulement les salariés en ressortent avec une conscience accrue des biais, mais ils *présentent* aussi moins de biais et de préjugés plusieurs semaines après la formation. Ils commencent à trouver leur lieu de travail plus inclusif – un endroit où les différences sont appréciées plutôt que tolérées. Et les femmes, les personnes de couleur et les personnes en situation de handicap disent éprouver un plus fort sentiment d'appartenance et percevoir plus de respect concernant leur travail.

Afin d'examiner ce qui sous-tend ces changements positifs, nous avons interrogé des dizaines de dirigeants, dont des directeurs des ressources humaines, des cadres chargés des formations et du développement personnel et des responsables de l'équité et de l'inclusion, au sein d'entreprises ayant mis en œuvre des programmes relatifs aux biais inconscients rigoureux, dans un éventail de divers secteurs d'activité. Dans cet article, nous allons présenter ce que nous avons appris sur la manière dont ils tirent parti d'une approche plus pragmatique en la matière (précision: l'une des coauteures de cet article, Francesca Gino, a dirigé des formations antibiais au sein de plusieurs organisations dans le cadre de ses activités de consultante, mais cela ne concerne aucune des entreprises évoquées dans le présent article).

LES FAILLES DES APPROCHES TRADITIONNELLES

Les formations en matière de biais inconscients ne sont pas à la hauteur à de nombreux égards. Une enquête que nous avons menée récemment

portant sur plus de 500 adultes actifs travaillant dans un vaste éventail d'organisations américaines a permis de faire ressortir trois points. Premièrement, la plupart des organisations, craignant des retours de bâton, organisent ces formations sur la base du volontariat. Il en résulte que les personnes qui adhèrent à la démarche sont celles qui ont déjà intégré la question des biais et cherchent à les réduire. Deuxièmement, 91% des personnes interrogées ont indiqué que leur entreprise ne recueillait aucune information relative aux indicateurs auxquels elles se prétendent attachées, comme l'appartenance ethnique et le genre des nouvelles recrues et des salariés ayant bénéficié d'une promotion ou reçu une marque de reconnaissance.

Il est difficile d'améliorer quelque chose qu'on ne prend même pas la peine de suivre. Troisièmement, 87% des personnes interrogées ont indiqué que, au sein de leur entreprise, les formations relatives aux biais inconscients n'allaient pas au-delà d'une présentation des mécanismes des biais et du coût de la discrimination pour les organisations. De fait, seuls 10% des programmes ont fourni aux participants des stratégies destinées à réduire les biais. Imaginez un programme de perte de poids qui demanderait aux participants de monter sur la balance et en resterait là. L'idée que l'on peut réduire les biais juste en ayant conscience est l'erreur fatale de la plupart de ces formations. D'ailleurs, la plupart de ces programmes s'achèvent exactement là où ils devraient commencer.

UN MODÈLE PLUS EFFICACE

Une formation antibiais réussie dote les individus d'outils concrets pour les aider à changer leurs comportements. Elle les aide à mieux comprendre le vécu des autres et les motive pour être plus inclusifs.

Considérons l'approche développée par Patricia Devine, de l'université du Wisconsin, avec ses collègues, appelée « Casser l'habitude des préjugés ». Tout comme les formations traditionnelles, elle explique en quoi consistent les biais implicites, comment on les mesure et la manière dont ils causent du tort aux femmes et aux personnes de couleur. Après avoir appris cela, les participants font un test d'association

L'IDÉE EN BREF

LE PROBLÈME

Les formations traditionnelles destinées à lutter contre les biais inconscients et à promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion au travail ne fonctionnent pas.

LA CAUSE

Ce type de formations cherche à sensibiliser les salariés sur les préjugés liés à l'appartenance ethnique et au genre. Mais, en véhiculant également le message que de tels biais sont répandus et involontaires, elles peuvent aussi donner le sentiment qu'ils sont inévitables.

LA SOLUTION

Les entreprises doivent aller au-delà de la sensibilisation et apprendre aux gens à gérer leurs préjugés et à changer leur comportement. Elles devraient aussi recueillir des données sur la diversité, les perceptions des salariés et l'efficacité des formations; donner des « nudges » aux comportements et repenser leurs pratiques.



implicite (qui démontre que nous avons tous des biais inconscients à un certain degré), puis ils reçoivent un retour sur leur propre niveau de préjugés. Ensuite, on leur enseigne comment les surmonter à travers une combinaison de stratégies. Cela comprend le fait de signaler les visions stéréotypées, de recueillir des informations plus individuelles sur les personnes, de réfléchir à des contre-exemples en matière de stéréotypes, d'adopter la perspective de l'autre et de développer les interactions avec divers profils de personnes. Après avoir présenté chaque stratégie, on demande aux participants de proposer des exemples de la manière dont ils pourraient les appliquer dans leur propre vie. On leur explique aussi que les stratégies se renforcent mutuellement et que, plus elles sont mises en pratique, plus elles sont efficaces.

Cette approche fonctionne vraiment. Dans une expérience longitudinale, Patricia Devine et ses collègues ont réalisé une session avec 292 étudiants pour casser l'habitude des préjugés et en mettant l'accent sur les questions raciales. Deux semaines plus tard, les participants voyaient davantage les préjugés chez d'autres individus que les étudiants n'ayant pas suivi cette session ; et ils étaient plus susceptibles de les identifier comme dépréciatifs. Deux ans plus tard, les chercheurs ont retrouvé un sous-ensemble de ces étudiants et ont observé que ceux qui avaient participé à cette session avaient toujours plus de chances de dénoncer les préjugés que les étudiants n'y ayant pas pris part.

Selon des techniques similaires, les mêmes chercheurs ont formé les personnes de la branche science, technologie, ingénierie et mathématiques de l'université du Wisconsin pour y réduire les préjugés liés au genre. Par la suite, les schémas de recrutement au sein de ces départements ont commencé à changer. Sur les deux années qui ont suivi, la proportion d'enseignants de sexe féminin embauchés dans les départements ayant bénéficié de cette formation est passée de 32% à 47%, tandis que, dans les départements non formés, le recrutement des femmes est resté inchangé. Selon une étude réalisée des mois après cet atelier, les membres du corps enseignant des départements ayant participé – aussi bien les hommes que les femmes – ont indiqué qu'ils se sentaient plus à l'aise pour évoquer leurs responsabilités familiales et que leurs collègues appréciaient davantage leur savoir et leur travail de recherche.

Les entreprises chez qui nous avons pu observer de bons résultats en matière de formation antibiais adoptent une approche similaire à celle de Patricia Devine. De plus, elles s'assurent que les individus comme l'organisation suivent et réfléchissent aux progrès accomplis, tout en identifiant les points

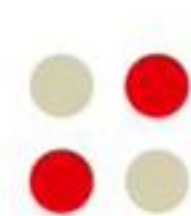
nécessitant des changements plus profonds. Nous l'avons observé dans une entreprise pharmaceutique où nous avons réalisé une étude sur trois mois comprenant environ 400 personnes. Six semaines après la formation, les participants faisaient état d'un sentiment d'inclusion plus prononcé, s'avéraient moins influencés par les biais et les préjugés et se montraient plus engagés dans l'évolution de l'organisation que les salariés n'ayant pas participé. Par ailleurs, l'entreprise ayant travaillé à l'élimination des biais dans les bilans d'évaluation des performances, les salariés ont exprimé que ceux-ci leur semblaient plus justes. L'analyse des données a confirmé que cette perception était exacte.

Examinons maintenant de manière plus approfondie les éléments d'une formation antibiais réussie ainsi que les mesures complémentaires qu'il faudrait entreprendre pour en renforcer les objectifs.

1 Insistez sur le fait que « le pouvoir est entre vos mains »

Une formation antibiais doit aider les salariés à *agir* à partir du moment où ils ont conscience de la présence de biais. L'idée est de leur donner le pouvoir d'évoluer tout en supprimant les échappatoires – cette petite voix qui dit : « Je suis né comme ça et je n'y peux rien. » Voici quelques manières d'accomplir cela.

Dépasser le déni. Même si nous avons conscience de nos préjugés, nous en ignorons souvent l'ampleur et les conséquences. Ainsi, un audit à grande échelle de responsables des ressources humaines réalisé par Devah Pager et Lincoln Quillian a clairement prouvé l'existence de discriminations à l'embauche à l'encontre de candidats noirs. En l'espace de sept mois, en 2001, on a demandé à des paires associées d'étudiants âgés de 23 ans de postuler à 350 offres d'emploi niveau débutant, à Milwaukee (Wisconsin). Ces offres étaient sélectionnées de manière aléatoire dans la section petites annonces de l'édition du dimanche d'un journal et sur un site d'offres d'emploi en ligne agréé par l'Etat. Les candidats étaient deux étudiants blancs (un avec un casier judiciaire fictif et un avec un casier judiciaire vierge) et deux étudiants noirs de même profil que les postulants blancs. Les différences dans les retours reçus par les étudiants étaient frappantes : 34% des étudiants blancs sans casier et 17% des étudiants blancs avec casier ont été recontactés. Seules 14% des candidatures pour le profil étudiant noir *sans* casier ont été suivies d'un rappel, et un petit 5% pour le profil étudiant noir



La formation devrait essentiellement se pencher sur des scénarios selon lesquels les dirigeants et les salariés excluent subtilement d'autres personnes ou minimisent l'importance de leur contribution.

avec casier. Pourtant, dans une enquête de suivi, les managers ont indiqué ne pas avoir de préférence quant à l'appartenance ethnique. Le déni est un phénomène largement répandu, mais si l'on ne reconnaît pas l'existence des préjugés, on ne peut s'attaquer à la question.

L'un des problèmes des formations traditionnelles est qu'elles tendent à se concentrer sur des cas extrêmes de comportements abusifs ou de harcèlement, ce qui fournit aux salariés une autre possibilité de se dérober : « Je ne ferais jamais une chose pareille », disent-ils, et ils décrochent. S'il est important d'évoquer les situations extrêmes, la formation devrait essentiellement se pencher sur des scénarios selon lesquels les dirigeants et les salariés excluent subtilement d'autres personnes ou minimisent l'importance de leur contribution – deux formes de biais parmi les plus répandues et les plus insidieuses.

La formation antibiais en ligne de Microsoft, également ouverte au public, comprend des vidéos présentant divers scénarios issus du quotidien au travail. Dans l'une d'elles, la seule femme de l'équipe essaie d'exprimer son point de vue et se trouve interrompue à de multiples reprises jusqu'à ce qu'un autre membre de l'équipe s'en rende compte et lui demande de prendre la parole.

Mettre en avant les formes communes de biais est également utile quand on s'attaque à des comportements discriminatoires. L'enseigne Starbucks a opté pour une approche similaire à celle de Microsoft quand elle a conçu sa nouvelle formation antibiais en réaction à un incident qui s'est produit en 2018 dans un de ses cafés à Philadelphie et qui a été largement relayé dans les médias. Un jour d'avril, deux entrepreneurs afro-américains sont arrivés dans un café Starbucks pour un rendez-vous. Ils se sont installés sans commander afin d'attendre l'homme d'affaires qui devait les y rejoindre. Le responsable du magasin leur a demandé de passer leur commande ou de partir. Voyant qu'ils n'obtempéraient pas, ils ont appelé la police, qui a arrêté les deux hommes. La direction de la chaîne a réagi en fermant l'intégralité de ses 8 000 cafés aux Etats-Unis pour une demi-journée de formation sur les biais inconscients focalisée sur les questions raciales. Pendant cette session, les dirigeants ont fourni des exemples concrets sur la manière dont les préjugés risquent de se manifester dans les magasins – lorsque les salariés traitent les clients différemment en fonction de la couleur de leur peau, par exemple, ou présument qu'ils vont se comporter d'une certaine manière du fait de leur apparence.

Se focaliser sur le potentiel d'évolution. Selon les participants à l'une de nos études récentes portant sur près de

1 300 adultes actifs aux Etats-Unis, apprendre que le cerveau est malléable et capable d'un changement positif est la composante la plus efficace des formations antibiais. Aussi faut-il enseigner aux personnes en présence que, si les biais sont normaux, ils ne sont pour autant ni acceptables, ni inévitables.

Pour aider les salariés et les managers à évoluer, Suncor, une entreprise canadienne du secteur de l'énergie, les a encouragés à tenir un « carnet de réflexion » dans lequel ils pourraient reporter toutes les situations où ils s'étaient vus agir selon leurs préjugés. On leur a également demandé de réfléchir à ce qui, dans leur vécu, avait construit ces préjugés.

Les formations sur les biais inconscients de Microsoft incitent les participants à examiner de manière plus approfondie les exemples de biais présentés dans leurs vidéos. Par exemple, l'une d'elles montre une équipe discutant du choix de la personne la plus adaptée pour diriger un projet. Après l'avoir regardée, on demande aux participants quelles déclarations, parmi celles faites au cours de la discussion, sont valables : (1) une maîtrise technique du sujet est importante pour diriger un projet technique ; (2) le fait que Cynthia ait de jeunes enfants va compliquer la possibilité d'être entièrement impliquée dans le projet ; (3) la nature introvertie de Ravi en fait un chef de projet inadéquat ; et (4) le comportement décontracté de Gerry desservirait les objectifs du projet. Les participants apprennent que seule la première déclaration est légitime. Il n'existe aucune preuve qu'avoir des enfants, être introverti ou être décontracté affecte l'efficacité d'un chef de projet.

Fournir des exemples de la manière dont on peut changer de comportement. Chaque séquence de la formation Microsoft comprend une section relative aux bonnes pratiques pour surmonter les préjugés, comme « Examinez vos idées préconçues ». On explique ainsi aux participants : « La prochaine fois que vous vous prenez à juger le parcours ou les préférences au travail d'une personne, posez-vous la question suivante : cela pourrait-il être un atout ? C'est une façon simple de recadrer votre pensée concernant une personne ou une situation. » La formation enseigne aussi aux salariés qu'ils peuvent contrecarrer les préjugés dès l'embauche d'une personne, ou encore lorsqu'ils attribuent des projets, en identifiant clairement les besoins liés à la mission avant d'évaluer les candidats éventuels.

Dans une agence de relations publiques, la responsable de la diversité travaille avec différentes divisions afin d'étudier les pratiques telles que les interactions avec les clients et les embauches, d'identifier celles où les biais inconscients sont répandus, et d'aider les salariés à les gérer. Dans son travail



avec les ressources humaines, elle a constaté que l'évaluation des performances était affectée par les préjugés : les observations étaient plus constructives pour les hommes que pour les femmes. Pourquoi ? Les formulaires comprenaient une autoévaluation, que les managers lisaient avant de remplir le formulaire contenant leurs propres remarques. Les femmes, conformément à ce que l'on voit dans les études en la matière, tendent à moins se mettre en avant et sont plus sévères envers elles-mêmes que les hommes. En éliminant les autoévaluations, les RH ont pu réduire les biais desservant les femmes dans les commentaires rédigés par les managers. Ce type d'exemple est utilisé dans la formation antibiais de l'entreprise afin d'illustrer concrètement comment s'attaquer effectivement aux préjugés en changeant les comportements.

Casser les poncifs. La vision stéréotypée que nous avons de nous-mêmes et des autres influence profondément notre comportement. Par exemple, l'une des coauteures de cet article (Katherine Coffman) a observé que le manque de confiance en leurs propres compétences et capacités incite les femmes dans les domaines considérés de façon stéréotypée comme « masculins » tels que le secteur de la tech, à adopter des comportements pouvant nuire à leur réussite, comme le fait de soumettre moins d'idées, en particulier lorsqu'elles travaillent avec des hommes, ou de ne pas postuler à des postes pour lesquels elles sont qualifiées. Mais encourager les personnes assistant aux formations à présenter des exemples prenant les clichés à contre-pied peut réduire de telles préconceptions.

Dans le cadre d'une expérience menée par Nilanjana Dasgupta et Anthony Greenwald, des étudiants exposés à des images de personnalités afro-américaines admirées ont montré une préférence moins grande qu'avant pour les individus blancs. Dans une autre étude, réalisée cette fois-ci par Nilanjana Dasgupta et Shaki Asgari, des étudiantes avaient une probabilité moindre de considérer le leadership et les maths comme des domaines masculins après avoir rencontré des membres du corps enseignant de sexe féminin dans ces départements au sein de leur université.

Etre exposé à des contre-exemples en matière de stéréotypes réduit les préjugés et se traduit par des interactions interpersonnelles plus positives. Les dirigeants de Corning, un fabricant de produits en verre et en céramique de haute technologie, sont à l'initiative d'un projet de plus grande ampleur destiné à s'attaquer aux biais inconscients. Intersections, un espace d'e-learning sur la plateforme communautaire interne de Corning, propose « Collective Voices », une

série de podcasts qui présente des salariés et des dirigeants de l'entreprise évoquant les questions de la diversité, de l'équité et de l'inclusion et partageant leur propre vécu. Dans certains épisodes, ces derniers reviennent sur des moments où leur comportement a été dicté par leurs préjugés – en catégorisant une ou un collègue selon un stéréotype du fait de son appartenance à un certain groupe politique ou ethnique. Cette mise à nu aide les autres à se pencher sur leurs propres préjugés. Certaines de ces histoires ont ouvert des échanges présentant des contre-exemples aux stéréotypes, comme ceux de femmes qui prospèrent dans des rôles traditionnellement masculins, démontrant ainsi comment chacun peut réussir dans l'organisation. Depuis le lancement du podcast, qui a conquis un large public, des enquêtes effectuées en interne ont révélé que les salariés sont plus à l'aise quand il s'agit de parler de leurs jugements erronés et qu'ils tendent à s'affranchir des stéréotypes.

2 Construisez l'empathie

Les études montrent que nous faisons preuve de moins d'empathie envers les personnes qui nous semblent différentes de nous et que nous risquons de ce fait de mal les traiter. C'est la raison pour laquelle établir du lien avec les autres à travers l'empathie peut améliorer nos interactions, que les différences en question soient liées à l'appartenance raciale, au genre ou bien à autre chose.

Offrir des occasions d'adopter le point de vue des autres. Comme le montrent les études, nous ne nous mettons pas naturellement à la place des autres, pourtant cela peut mener à s'intéresser davantage au bien-être d'autrui et à des rapports plus positifs. Dans des études réalisées en laboratoire, on a observé qu'enjoindre les participants à voir les choses du point de vue d'une autre personne réduisait les biais à l'encontre des groupes stigmatisés, tels que celui des Afro-Américains, et supprimait les préjugés inconscients. Dans une étude, un groupe d'Américains blancs a regardé des extraits du film « Le Club de la chance » (un film américain de Wayne Wang sorti en 1993, NDLR), puis on leur a demandé de se mettre à la place de l'héroïne sino-américaine, June. Par comparaison avec un groupe témoin, les participants se sont montrés moins marqués par les préjugés implicites envers les « exogroupes » (c'est-à-dire les individus qui ne sont pas comme eux). Lors de la formation antibiais de Starbucks, on a demandé à des participants, à qui on a montré des vidéos dans lesquelles des salariés appartenant à des minorités parlent de leur vécu, d'adopter le point de vue de ces collègues.

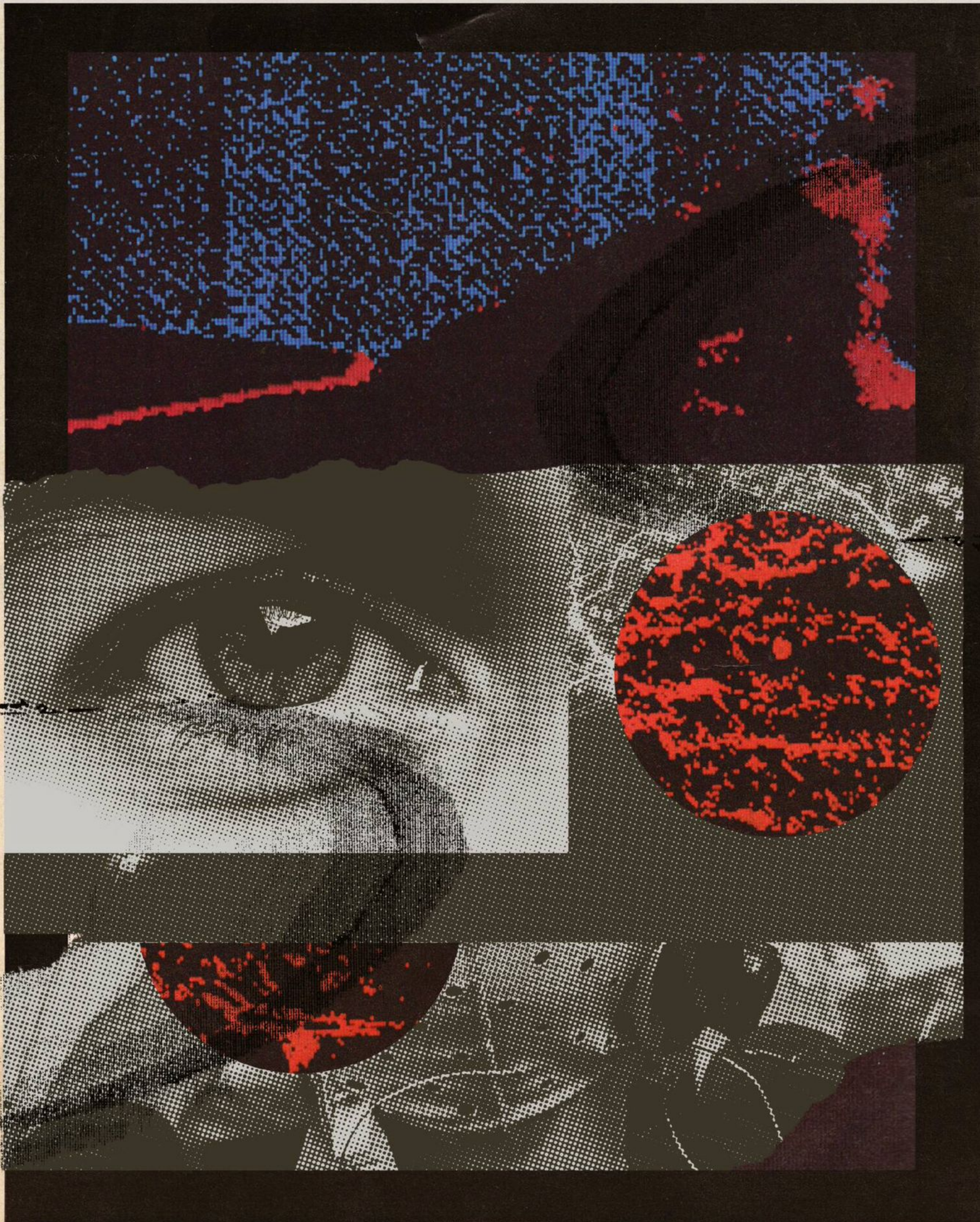


Illustration: Mark Harris; brain: sdecoret / Getty Images; eye: medlar/Getty Images; x-ray: oonal / Getty Images



Organiser des discussions en petits groupes. Celles-ci apportent autant d'occasions de découvrir les points de vue et les expériences des autres. Toutes les sept semaines environ, dans le cadre d'une formation continue intitulée «Third Place», Starbucks propose de nouveaux modules de discussion et d'apprentissage en ligne sur les biais inconscients. Ces modules sont mis à la disposition des salariés des cafés sur des iPad et sur l'Intranet de l'entreprise, pour le reste des effectifs. Les thématiques sont glanées auprès des responsables de différents services et comprennent les ressources humaines ou le développement des salariés, en passant par l'inclusion ou la diversité. Les salariés peuvent également suggérer des domaines pour lesquels ils pensent que plus de formation ou d'accompagnement leur serait utile. Les salariés bénéficient de créneaux libérés sur leur temps de travail pour parcourir chaque module en groupes de 3 à 5 personnes et discuter des questions soulevées. Chaque session dure 30 minutes pour les baristas et les autres employés sans responsabilité managériale, et 60 minutes pour les managers et les échelons supérieurs.

Les discussions peuvent également avoir lieu dans des espaces virtuels. Sur le site Intersections de Corning, les salariés parlent des problématiques relatives à l'inclusion sur un forum en ligne dans lequel un animateur est présent pour répondre à leurs questions et leur fournir des supports d'accompagnement.

3 Encouragez les interactions entre individus de groupes différents

Cela peut constituer un antidote puissant contre les biais. Les études montrent que les personnes blanches ayant fait peu de rencontres interraciales éprouvent une certaine anxiété lorsqu'il s'agit d'interagir avec des personnes noires et cherchent tout simplement à les éviter. Pourtant, établir des relations avec des membres d'autres groupes peut élargir notre réseau social, diminuer notre stress en présence de personnes différentes de nous et réduire nos préjugés. Voici quelques méthodes efficaces pour les développer.

Élargir le cercle de ses proches. Les sessions de formation peuvent aider les individus à faire la connaissance de collègues qui sont différents d'eux, même lorsque les sessions sont virtuelles. Dans notre enquête portant sur près de 1300 adultes actifs, les participants ont répondu qu'ils tiraient parti des formations comme autant d'opportunités d'interagir avec des collègues aux profils divers et de savoir avec qui ils étaient le plus souvent en contact. La réussite de ce genre de démarche est de

toute évidence liée en premier lieu au degré de diversité au sein même des effectifs. Par ailleurs, le fait que cela puisse causer une certaine gêne ne devrait pas être un obstacle. Les études montrent qu'une gêne modérée constitue un catalyseur essentiel pour un travail d'introspection susceptible d'amener à un comportement plus égalitaire.

Chez Starbucks, des enquêtes réalisées régulièrement et des entretiens avec les salariés ont révélé que les discussions à propos des modules sur les biais inconscients, ouvertes à tous, permettaient à des collègues aux vécus et aux parcours différents de se découvrir mutuellement, de créer de nouveaux liens et de faire preuve de plus d'empathie.

Cultiver la curiosité. Les travaux de recherche de Francesca Gino montrent que l'appétit naturel pour l'acquisition de nouveaux savoirs peut réduire les préjugés et les comportements discriminatoires (voir à ce sujet «La curiosité en entreprise», HBR France, février-mars 2019). La curiosité nous pousse à faire plus ample connaissance avec nos collègues au lieu de faire des suppositions. Les formations en matière de biais inconscients peuvent encourager cela en faisant travailler les individus ensemble dans des équipes caractérisées par la diversité. Dans ses formations en la matière, le grand cabinet de consultants EY répartit des collègues d'origines culturelles variées dans les équipes et les encourage à s'interroger mutuellement, à découvrir ce que signifient les biais pour chacun, à étudier comment les surmonter ensemble.

Starbucks organise régulièrement des sessions avec des intervenants extérieurs, dont les profils peuvent être ceux d'entrepreneurs noirs prospères comme d'influenceurs respectés appartenant à d'autres minorités ou ayant un handicap. L'objectif est de susciter l'intérêt pour des personnes dont les parcours sont une nouveauté pour les salariés. Les participants sont invités à s'exercer à poser des questions afin de montrer leur curiosité.

Inciter les salariés à faire un suivi de leurs interactions. Les formations en matière de biais inconscients devraient encourager les individus à réfléchir sur la manière dont ils partagent leur temps au travail, et se demander avec qui. Lorsqu'ils ont des missions à attribuer, leurs choix révèlent-ils l'incidence de biais? Vers qui ont-ils tendance à graviter lors de séances de brainstorming ou lors de conversations inopinées?

Dans le cadre d'un coaching de dirigeants sur les biais inconscients, Francesca Gino leur a demandé de passer en revue leur agenda afin de voir avec qui ils avaient eu des ren-

Les individus devraient réfléchir sur la manière dont ils partagent leur temps au travail, et se demander avec qui. Lorsqu'ils ont des missions à attribuer, leurs choix révèlent-ils l'incidence de biais ?

dez-vous le mois précédent, quelles personnes ils avaient convié à des réunions, et de se remémorer à qui ils avaient donné la parole lors de ces réunions. Le résultat fut révélateur : les personnes de couleur n'étaient pas incluses dans les réunions aussi fréquemment que les individus blancs, et on leur donnait moins la parole dans celles où elles étaient présentes. Par ailleurs, les rencontres informelles avec leur responsable étaient aussi moins fréquentes. Quand les managers d'une entreprise de services financiers ont analysé les opportunités d'investissement et les missions qu'ils avaient transmis à des collègues, ils ont identifié la présence de préjugés basés sur le genre : plus d'hommes que de femmes s'étaient vu offrir ces opportunités.

4 Encouragez les bonnes pratiques et un apprentissage continu

Si les dirigeants entendent réellement promouvoir l'équité et la diversité au sein de leur organisation, il leur faut aider les salariés à mettre en œuvre les acquis des formations sur les biais inconscients. Voici quelques mesures qu'ils peuvent encourager à adopter.

S'engager à évoluer. Les formations antibiais devraient proposer aussi bien aux dirigeants qu'aux salariés un temps de réflexion sur leur motivation dans cette démarche. Certains cherchent peut-être à se forger une réputation de personne s'efforçant d'être toujours inclusive. Peut-être d'autres adhèrent-ils simplement à un objectif de l'organisation visant à mieux servir une clientèle variée en intégrant plus de diversité dans ses propres effectifs. Ou peut-être souhaitent-ils simplement s'attaquer aux biais inconscients parce c'est une bonne démarche en soi. Quel que soit l'objectif, choisir une raison spécifique de s'engager est la première étape pour s'améliorer.

Choisir de s'engager est en outre plus facile quand les participants voient concrètement comment les biais inconscients affectent leur travail. Par exemple, Francesca Gino a travaillé avec une grande entreprise où l'on avait mis en évidence des biais liés à l'appartenance raciale dans l'évaluation des performances. Après passage en revue des données, les directeurs des ressources humaines et les autres dirigeants de l'entreprise se sont engagés à éliminer les pratiques injustes.

Trouver un mentor et solliciter des retours. On manque souvent de lucidité concernant nos propres préjugés et la manière dont ils affectent les autres. Un dirigeant que nous avons accompagné a appris, à travers un collègue de

confiance, qu'il coupait souvent la parole pendant les réunions – essentiellement aux femmes – et qu'il attribuait souvent les idées émises par des femmes à leurs collègues de sexe masculin. Une fois cette révélation faite, il a commencé à faire plus attention à la manière dont il intervenait en réunion.

A l'occasion d'une formation antibiais, les participants peuvent identifier un mentor susceptible d'observer leur comportement en la matière ou de les conseiller sur comment solliciter un retour de la part d'autres personnes. Les membres d'une équipe peuvent en effet préférer s'exprimer de façon anonyme ou désigner une personne dont le rôle serait de repérer les manifestations de biais lors d'une réunion. Ce n'est pas facile d'accepter que nous ayons des préjugés, mais les identifier à travers ce type de feed-back est indispensable pour devenir plus inclusif.

Suivre les progrès. Il est essentiel d'engager les responsabilités des personnes en regardant si les comportements changent réellement dans le temps. Quand les dirigeants de l'entreprise pharmaceutique ont suivi l'historique de leurs pratiques, ils ont pu constater des différences dans les schémas de promotion au cours des deux années qui ont suivi la formation antibiais. De même, les responsables de l'entreprise de services financiers étaient moins influencés par les biais et plus justes dans leur attribution des missions après avoir mis en place un suivi en la matière.

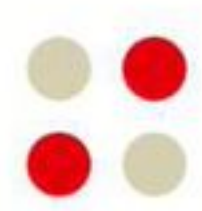
5 Définissez une stratégie élargie pour un impact plus large

Quand les organisations choisissent un engagement plus large dans la promotion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, l'adhésion des salariés augmente. Dans notre enquête portant sur plus de 500 salariés, les participants ont répondu qu'ils prenaient les formations antibiais plus au sérieux quand elles s'accompagnaient d'un mouvement général affirmé de l'institution se manifestant par de la bienveillance, du temps et de l'argent. Voici comment les organisations peuvent apporter ce type de soutien.

Poser les fondations. Tout d'abord, les organisations peuvent rassembler des données concernant la représentation et la répartition des personnes appartenant à différents groupes dans l'entreprise, la perception que les salariés ont de l'inclusion et les éventuelles failles en matière de diversité (dans le recrutement ou les évaluations de performances, par exemple). Ces données indiqueront quels thèmes de formation seraient le plus susceptibles d'avoir un impact sur les



PSYCHOLOGIE



Après les formations, les organisations peuvent mettre en œuvre ce que les sciences du comportement appellent des « nudges » – des mesures qui incitent les individus à adopter de nouvelles stratégies.

salariés. Les dirigeants peuvent également mettre en place un comité en charge de la supervision et du bilan des progrès relatifs aux objectifs de diversité, d'équité et d'inclusion. Ces initiatives nécessiteront de vrais moyens financiers. Chez Starbucks, qui a affecté un budget sur plusieurs années à la réduction des biais, Molly Hill, la vice-présidente en charge de la formation, du développement et de l'expérience partenaire, explique que cela veut dire que son équipe n'a pas à demander un budget formation chaque année – les fonds pour cette initiative sont budgétés par défaut.

Mesurer l'efficacité des formations antibiais. Ceci est crucial pour améliorer les formations dans le temps. Cela implique, premièrement, le recueil de données sur la participation aux formations elles-mêmes. Microsoft le fait à travers des enquêtes auprès des participants et en étudiant ce qui incite le plus les salariés, les équipes et les divisions à absorber le contenu des formations antibiais. De même, Starbucks évalue l'utilisation effective des supports antibiais à travers des enquêtes régulières auprès des salariés.

Deuxièmement, les organisations doivent effectuer un suivi des évolutions attendues. Pour promouvoir les progrès, des entreprises comme Microsoft et Corning publient les données démographiques de leurs effectifs dans des rapports rendus publics chaque année. Starbucks examine l'évolution des interactions entre les clients et les salariés dans ses cafés, en leur demandant notamment si leurs initiatives ont amélioré l'expérience client.

Demander aux salariés directement touchés par les préjugés de partager leur vécu avant et après les campagnes de formation antibiais à l'échelle de l'entreprise peut également aider les dirigeants à constater si un changement significatif est en train de s'opérer. Ceci peut se faire à travers des enquêtes réalisées juste avant puis quelques mois après les formations, par exemple.

Pousser les individus à prendre de meilleures décisions. Après les formations, les organisations peuvent mettre en œuvre ce que les sciences du comportement appellent des « nudges » – des mesures qui incitent les individus à adopter de nouvelles stratégies. Par exemple, avant que les managers n'écrivent leurs rapports d'évaluation, on peut leur rappeler d'éviter les remarques sur la personnalité des salariés. On peut aussi demander aux recruteurs de réfléchir aux besoins clés d'un poste avant d'étudier les candidatures. Les organisations peuvent ainsi s'assurer que les enseignements tirés des formations influencent les comportements au quotidien.

Revoir et repenser les règles de l'entreprise. Les dirigeants de Starbucks ont revu les politiques des cafés qui ont, pensent-ils, poussé les salariés de Philadelphie à appeler la police dans le cas des deux entrepreneurs noirs. L'entreprise a émis des directives très claires expliquant que chacun pouvait passer du temps dans ses cafés, qu'il ou elle y réalise un achat ou non. Et les salariés se trouvant dans une situation difficile sont invités à surmonter leur réaction instinctive en consultant une check-list, en étudiant le contexte et en prenant conseil auprès d'autres personnes avant d'agir. On a notamment appris aux responsables des cafés à se demander : « Est-ce que je ferais ça avec n'importe quel autre client dans les mêmes circonstances ? »

Comme le reconnaît Starbucks, les formations antibiais ne sauraient à elles seules éradiquer les préjugés. Des changements systémiques sont eux aussi nécessaires. Les dirigeants devraient revoir les pratiques en place de longue date et portant préjudice à certains groupes, comme le fait de s'appuyer sur des entretiens non structurés ou sur des autoévaluations. Quand les managers de l'entreprise de services financiers ont réalisé la présence de préjugés basés sur le genre dans l'attribution des missions, ils ont mis en place un bilan régulier pour s'assurer que cela ne se produirait plus.

LES DIRIGEANTS SEMBLENT PLUS QUE JAMAIS ASPIRER à plus de diversité, d'équité et d'inclusion dans leur entreprise. Mais les formations antibiais traditionnelles n'apportent pas les changements que l'on attend d'elles. En suivant nos propositions, les organisations peuvent créer des programmes à même d'inspirer chacun à trouver le courage d'examiner et d'améliorer son comportement. En remplaçant les formations ponctuelles et superficielles par des initiatives à plus long terme qui aident davantage les individus à comprendre leurs propres biais inconscients, à voir comment les surmonter et à mesurer leurs progrès, les dirigeants peuvent transformer l'entreprise en un environnement où chacun peut réellement se sentir apprécié et à sa place. ☺



FRANCESCA GINO, professeure en administration des entreprises, est titulaire de la chaire de la Famille Tandon à la Harvard Business School et auteure du best-seller « Rebel Talent ». Elle étudie notamment comment avoir des vies plus productives, créatives et épanouissantes. **KATHERINE COFFMAN** est maîtresse de conférences en administration des entreprises à la Harvard Business School. Ses travaux de recherche portent sur la manière dont les stéréotypes affectent les croyances et les comportements.

Expérience

Conseils et inspirations



SE GÉRER SOI-MÊME

**VOTRE CARRIÈRE FAIT DU SURPLACE
ET VOUS AVEZ L'IMPRESSION D'ÊTRE
DANS L'IMPASSE ?** Il est temps de
faire preuve de patience stratégique.

Par Dorie Clark

On ne cesse de nous rappeler qu'il est impossible de réussir du jour au lendemain. Mais au bout de combien de temps sommes-nous *censés* avoir atteint nos objectifs professionnels? Quand nous ne progressons pas aussi vite qu'on le voudrait, nous sommes nombreux à nous demander : *est-ce que mon plan ne fonctionne pas du tout, ou simplement pas encore?*

Ces dernières années – notamment lors des cycles alternant travail frénétique et stagnation, durant la pandémie – je me suis demandé comment apporter une réflexion stratégique de plus long terme à notre vie professionnelle. Et ce malgré le fait que nous vivons dans des sociétés qui, bien souvent, glorifient les exploits soudains et nous forcent à nous comparer aux autres.

Selon un trait d'esprit qu'on doit à H.L. Mencken, satiriste du début du XX^e siècle, la réussite, c'est de gagner 100 dollars de plus que son beau-frère. Mais de nos jours, avec les réseaux sociaux, nous nous comparons non seulement à nos proches, mais aussi à nos anciens camarades de classe, à nos collègues et même à des célébrités. Quand nous voyons que certains d'entre eux obtiennent une reconnaissance immédiate (en lançant une licorne, en obtenant des récompenses et des promotions convoitées ou en se retrouvant sur la liste «30 Under 30» du magazine «Forbes»), nous oublions rapidement qu'ils constituent l'exception et non la règle.

Pour de nombreux professionnels, la progression peut s'avérer désespérément lente, et même devenir soudain hoquetante. C'est fréquent. Et pourtant, dans ces moments-là, nous



Le but n'est pas de se précipiter, avec toutes les ambitions imaginables. A l'inverse, cultivez plutôt les bonnes habitudes, abandonnez les mauvaises et évitez d'abandonner trop tôt des initiatives viables.

sommes nombreux à nous démoraliser dangereusement. Ce fut par exemple le cas de Paul Cézanne, dont on a ignoré et dédaigné le talent à ses débuts. Selon David Galenson, professeur à l'université de Chicago spécialisé dans l'économie de la créativité, le peintre en aurait contracté « un manque d'assurance profond et sinistre ». A l'âge de 45 ans, cet homme, qui deviendra une source d'inspiration pour les jeunes artistes (et dont Picasso disait : « il est notre père à tous ») pensait n'avoir rien accompli du tout.

Les hommes et femmes d'affaires qui cherchent à faire avancer leur carrière dans des secteurs d'activité compétitifs, à faire grandir leur entreprise ou à obtenir une forme de reconnaissance dans leur domaine sont en proie à la même spirale infernale. S'ils ne savent pas clairement ce qu'est une cadence de progrès raisonnable ou s'ils sont incapables d'expliquer pourquoi leurs homologues sont plus performants, ils sont susceptibles de se priver de parcours prometteurs, de revoir leurs plans à la baisse, ou de démissionner, purement et simplement. Et, à l'inverse de Cézanne, qui a travaillé dur avant de devenir une légende, ils abandonnent trop tôt.

Bien entendu, il faut éviter de suivre indéfiniment une stratégie perdante. Mais je me suis aperçue que de nombreux professionnels font l'erreur inverse. Ils ne se laissent pas assez de temps pour réussir. Alors qu'il leur faut en fait cultiver une forme de « patience stratégique ». A la manière des investisseurs boursiers de long terme, qui apprennent à rester fidèles à leurs principes lors d'un ralentissement du marché, nous aussi nous pouvons apprendre à évaluer calmement les indices à disposition et à persévérer,

même quand les résultats ne sont pas garantis.

Mais pour y parvenir, il ne faut pas se contenter de suivre le conseil passif qu'on entend partout : rester patient. Vous devez être à la fois minutieux et proactif. L'approche suivante, en cinq étapes, axée sur des réévaluations périodiques et une chronologie réaliste qui vous permettra de préparer le terrain pour vos succès futurs est une bonne manière d'y arriver.

RENSEIGNEZ-VOUS SUR L'OBJECTIF ET SUR LE SECTEUR

Dans une lettre qu'il a adressée aux actionnaires d'Amazon en 2018, Jeff Bezos racontait l'histoire d'une de ses amies qui avait embauché un coach pour, tenez-vous bien, apprendre à se tenir sur les mains. Celui-ci lui a expliqué que la plupart des gens pensent qu'ils sont capables d'apprendre à effectuer un appui renversé en s'entraînant studieusement pendant deux semaines. Alors que cela demande plutôt *six mois* d'efforts (soit en réalité douze fois plus de travail que prévu). Si vous vous dites qu'un objectif est douze fois plus facile à atteindre qu'il ne l'est en réalité, il est parfaitement rationnel d'abandonner au bout d'un mois et de vous dire qu'en fin de compte vous en êtes incapable. Il est entendu que le problème ce n'est ni vous ni vos compétences. C'est d'aspirer à l'impossible.

Tout comme les personnes qui veulent apprendre à faire un appui renversé, nous n'avons pour la plupart aucune idée de ce à quoi ressemble le chemin de la réussite en ce qui concerne notre carrière. Est-ce que cela est censé prendre une année ? Cinq ? Quinze ? Si vous voulez finir par être reconnu(e) dans votre domaine, devez-vous

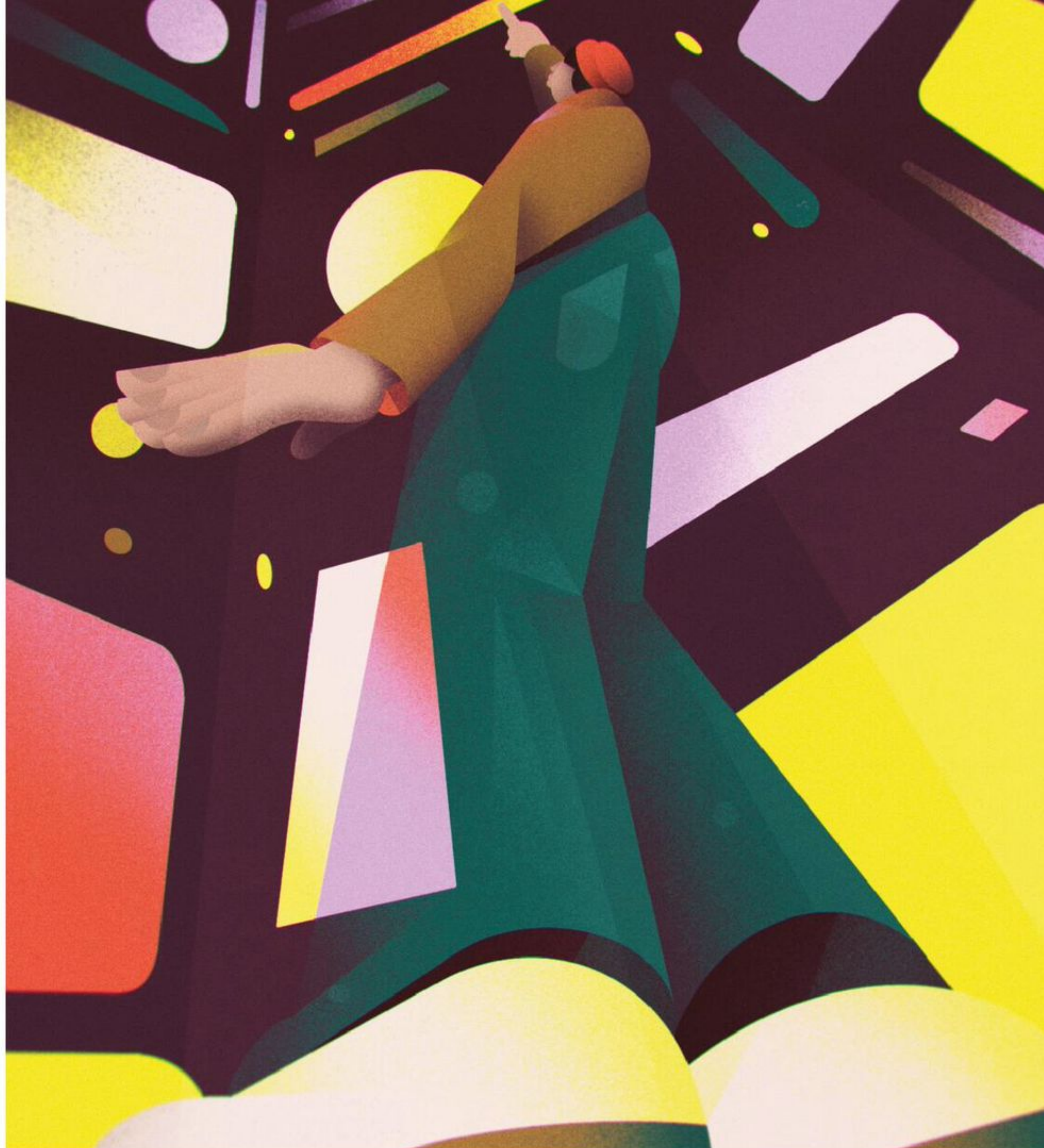
intervenir dans dix conférences ? Cent ? Mille ? Si vous voulez être promu(e) chef(fe) d'équipe, combien d'évaluations de performance exemplaires et d'expériences en gestion de projet devez-vous avoir à votre actif ? Si vous voulez être nommé(e) à la tête du service des ventes, quel type de clients devez-vous privilégier ? Ces informations nous échappent souvent et nous n'en avons pas conscience. Nous nous fixons donc des objectifs intenable qui peuvent nous désespérer.

Pour cette raison, il est important, à mesure que vous élaborez et affinez vos objectifs professionnels, que vous vous intéressiez à ce qui a pu fonctionner pour d'autres et d'en déduire une estimation raisonnable du temps qu'il vous faudra pour atteindre votre objectif. Les conditions peuvent changer en cours de route, mais une ébauche de ce type vous sera utile.

Allez à la rencontre des collègues qui ont accompli ce que vous voudriez accomplir et faites en sorte qu'ils identifient les étapes qu'ils ont franchies. (« Combien de temps t'a-t-il fallu pour effectuer ta première vente à six chiffres ? ») Dans bien des cas, à moins que ces personnes ne vous voient comme un concurrent direct, elles n'auront pas de souci à vous transmettre ces informations. Il est possible qu'elles soient surprises par la précision de vos questions et qu'elles aient besoin de se rafraîchir la mémoire. Mais c'est normal, parce que personne ne leur parle de ces choses-là – cela peut d'ailleurs vous procurer un avantage compétitif.

Une cartographie du secteur vous permettra d'établir des checkpoints auxquels vous pourrez comparer votre progression ou votre régression. Mettons que vous soyez créateur d'une start-up et que vous sachiez, grâce à vos recherches,

Expérience



que les entreprises qui réussissent dans votre secteur atteignent en général 2 millions d'euros de chiffre d'affaires au bout de la deuxième année d'exercice, mais que, au bout de dix-huit mois, vos projections sont à peine moitié moins bonnes. C'est un signe: vous devez changer d'approche rapidement ou bien penser à tout arrêter.

Après tout, l'objectif n'est pas de se précipiter avec toutes les ambitions imaginables. À l'inverse, cultivez plutôt les bonnes habitudes, abandonnez les mauvaises, et évitez d'abandonner trop tôt des initiatives viables qui mettent simplement du temps à prendre de l'ampleur.

SOYEZ CONSCIENT QUE LES PROGRÈS PEUVENT ÊTRE À PEINE VISIBLES

Il existe une longue phase dans le développement des technologies qui avancent à un rythme exponentiel (comme l'intelligence artificielle, l'impression 3D, et les voitures

autonomes) pendant laquelle les progrès effectués sont si minimes que, même s'ils doublent régulièrement, on a l'impression que rien ne se passe. Peter Diamandis et Steven Kotler appellent cela la «phase de la tromperie», car elle en pousse beaucoup à ne pas prendre telle ou telle technologie au sérieux. Mais dès que les progrès atteignent un certain seuil, la courbe de progression file vers le haut et le succès est alors retentissant et immédiat (pensez à la transition vers les appareils photo numériques). Le même principe prévaut dans notre vie professionnelle.

Comme l'a raconté Derek Sivers, fondateur de CD Baby, distributeur de musique, son entreprise a mis quatre ans à décoller. «Très souvent, je rencontre des gens qui concrétisent l'idée dont ils ont toujours rêvé, et qui, au bout de quelques mois seulement, disent: "Ça ne va pas du tout!". Alors je leur dis: "Ça ne fait que quelques mois! Sérieusement!" Au bout de trois ans d'existence, CD Baby c'était juste moi et un autre gars.»

Au bout de dix ans, il a fini par vendre l'entreprise pour 18,6 millions d'euros.

J'ai observé une chose semblable chez les quelque 600 personnes qui ont suivi mon cours en ligne («Recognized Expert»), qui apprend aux professionnels à bâtir leur réputation et leur marque. En moyenne, il leur faut deux ou trois ans pour commencer à faire ne serait-ce que quelques progrès dans leur plan d'action, et environ cinq ans pour effectuer des progrès significatifs.

Cela dit, en l'absence de mouvement net en direction de votre objectif ou d'une des étapes que vous vous êtes fixées, il est dans votre intérêt d'aller dénicher les petites victoires qui motivent. J'appelle cela des «gouttelettes» de progrès. Elles sont intermittentes et imperceptibles (c'est un compliment de la part d'un supérieur ou d'un client, des demandes d'inconnus sur LinkedIn qui ont entendu parler de votre travail, ou encore une invitation à diriger un comité, etc.) et, à elles seules, ne justifient pas de déboucher le champagne.

Mais dans l'ensemble, elles indiquent de manière fiable que vous allez de l'avant, et elles peuvent être source de motivation quand les progrès se font attendre. Une cadre talentueuse de ma connaissance, travaillant dans une entreprise du secteur des biens de consommation à circulation rapide, attendait par exemple une promotion qu'elle méritait depuis longtemps, mais la voie était bouchée et elle a dû attendre qu'un poste se libère. Il aurait pu s'agir d'un interrègne frustrant, mais, au lieu de ronger son frein, elle s'est focalisée sur des gouttelettes: le fait qu'on lui demande de présenter ses plans d'innovation à des clients importants (une occasion de se mettre en avant)

Expérience

ou bien le fait de recevoir des éloges inattendus de la part du président du groupe. Cela lui a pris plus de temps qu'elle aurait voulu mais, grâce à sa persévérance, elle a fini par grimper les échelons.

METTEZ VOS RELATIONS À PROFIT

Il est humain d'évaluer nos progrès en nous comparant aux autres. Mais souvent, c'est la recette idéale pour se sentir mal. Nous devons faire la chasse à cette habitude néfaste et nous renforcer plutôt par le biais de relations interpersonnelles.

Plutôt que d'envier des homologues qui réussissent et de vous lamenter sur votre propre stagnation, gardez en tête que la réussite de chacun doit être mise en contexte. Le handicap au golf en est un bon exemple. C'est une mesure standardisée qui rend compte de l'avantage d'un joueur et qui permet aux amateurs de profiter de leur partie quand bien même ils joueraient contre un adversaire plus expérimenté. Au lieu de dire: «Tiger Woods m'a battu de 45 coups», ce qui est démoralisant, vous pouvez dire qu'en prenant votre handicap en compte, vous avez fait une meilleure partie que lui selon vos standards.

Par exemple, un ami avait l'habitude de se mesurer à un collègue en particulier, jusqu'à ce qu'il se rende compte que cette personne avait dix-sept ans d'avance sur lui. Dorénavant, il garde en tête que, même s'il n'est pas aussi fort que son collègue, il n'est pas loin du niveau qu'il avait il y a dix-sept ans. Prendre l'âge, l'expérience, et d'autres données pertinentes en considération est une approche bien plus saine et douce de la compétition.

Pour mettre vos relations à profit, vous pouvez également vous entourer de

conseillers de confiance et faire en sorte qu'ils vous aident à évaluer vos progrès et à savoir si le moment est venu de pivoter. Quand vous avancez tête baissée vers un certain objectif, il n'est pas rare de manquer de perspective et de vous accrocher à une méthode perdante ou bien de vous décourager trop vite d'une approche viable qui a simplement eu le malheur d'être lente. Voilà pourquoi un examen objectif de la part d'un collègue de confiance est parfois si nécessaire.

Elena Akhmetova s'est rendu compte de cela il y a des années quand elle est arrivée à un nouveau poste dans une multinationale de la tech. Elle avait pour mission de mettre en place la structure organisationnelle d'un service essentiel de 250 personnes en partant de zéro. Au bout de trois mois, après avoir rencontré de nombreux obstacles, sa motivation s'est mise à flancher: *était-elle sur la*

bonne voie? Est-ce que ce qu'elle faisait avait une utilité quelconque? Elle s'est alors tournée vers son vice-président senior avec qui elle entretenait des liens étroits depuis longtemps. Il lui a donné des conseils pratiques pour qu'elle ajuste son approche. Mais, plus important encore, elle explique ceci: « Il m'a dit que ce poste était d'importance cruciale à ce moment-là, et qu'il n'y avait aucun autre cadre capable de relever le défi. » C'était « de la reconnaissance, du respect et du soutien tout à la fois, et, bien sûr, j'ai été en mesure de mener le projet à bien ».

ARRÊTEZ DE CHANGER DE CRITÈRES

Il existe un terme qu'on utilise dans les sciences de l'environnement – le *syndrome de l'amnésie écologique* – et qui désigne la tendance à changer les points de référence ou les normes auxquelles on



compare quelque chose. Une chercheuse peut par exemple s'intéresser au déclin d'une espèce sur la période que couvre sa carrière au lieu de le faire sur des centaines d'années, ce qui engendre une perspective déformée.

Un phénomène similaire affecte la façon dont nombre de cadres évaluent leur trajectoire professionnelle. Au fil du temps, ils s'habituent à leur succès et semblent le prendre pour acquis. Une collègue m'a par exemple expliqué que, lorsqu'elle a commencé à collaborer avec un membre éminent de son secteur économique, « la première fois qu'[elle s'est] retrouvée dans une pièce avec lui, ça [lui] semblait énorme ». Mais aujourd'hui, pour elle, ce n'est « pas exactement banal, mais ça semble normal. J'ai déjà un peu la tête à ce qui vient ensuite. »

Elle est loin d'être seule. Et, comme nous sommes si souvent obnubilés par des objectifs à grande échelle (la promotion, l'invitation à intervenir lors d'une conférence, la récompense attribuée par les gens du métier), nous considérons que certaines réalisations ne représentent pas grand-chose, oubliant que cinq ans (ou même un an) auparavant elles nous auraient semblé immenses. Quand nous changeons constamment de critères, nous déformons et nous effaçons les progrès que nous avons réalisés, ce qui forcément donne un sentiment de découragement et nous rend bien plus susceptibles d'abandonner. Mais si, à la place, nous parvenons à prendre conscience de l'endroit où nous avons commencé et à honorer le chemin parcouru, alors cela nous inspire pour aller de l'avant.

VISEZ LA BONNE DIRECTION

Il est très peu probable d'atteindre son but exactement de la façon dont on l'avait prévu. Les circonstances évoluent avec le temps (votre épouse reçoit une offre d'emploi alléchante de l'autre côté de l'Atlantique) et certaines opportunités se ferment à vous sans que vous n'y puissiez rien (votre entreprise a été

rachetée et votre poste supprimé). Plutôt que de poursuivre un objectif de manière dogmatique, pourquoi ne pas faire du mieux que vous pouvez pour progresser dans la bonne direction.

Au début de la vingtaine, mon objectif était de devenir professeure d'université. J'ai consciencieusement passé mon Graduate Record Examination (GRE) et présenté ma candidature à plusieurs programmes de doctorat. Ils m'ont tous refusée. A l'époque, ça a été un revers dévastateur, mais, en l'espace de deux ans, j'ai réussi à trouver une porte de secours. Ma solution de repli a été de devenir journaliste et, en réseautant dans le cadre de mon travail, j'ai réussi à obtenir un poste d'enseignante en médias de masse à l'université du coin (sans les années d'études ni les coûts qu'exige un doctorat). Une vingtaine d'années plus tard, j'enseigne toujours, à ceci près que je le fais dans des écoles de commerce renommées.

Dans la même veine, Dayna Del Val savait ce qu'elle voulait faire : devenir une actrice couronnée de succès. Mais elle est tombée enceinte de manière inopinée après ses études et a plutôt décidé de se consacrer à sa famille et d'élever son fils. Chez elle (à la frontière entre le Dakota du Nord et le Minnesota), ce n'était pas vraiment North Hollywood. Mais elle n'a pas mis ses ambitions de côté. Elle a auditionné pour des rôles près de chez elle et a fini par obtenir un rôle caractéristique : elle est devenue la personnification du Dakota du Nord pour la campagne de tourisme de l'Etat. Cette visibilité l'a menée vers une chose inattendue : un poste dans une association de promotion de l'art. Pendant dix ans, elle l'a dirigée, et a permis de quadrupler son budget et donc sa capacité à soutenir les communautés artistiques de la région.

Dayna Del Val n'est pas devenue la prochaine Meryl Streep, mais elle s'est néanmoins frayée son propre chemin. « J'ai eu une bien plus grosse carrière que la plupart de mes amis qui ont déménagé à New York ou Los Angeles », confie-t-elle. Ils ont souvent passé des années à se faire rejeter des castings

et n'ont jamais trouvé de poste qu'ils aimaient, tandis qu'elle s'épanouissait dans son écosystème créatif.

Personne ne peut prévoir les détours que prendra une carrière ou une vie. On ne peut pas non plus obtenir tous les postes pour lesquels on se porte candidat, ni récolter tous les lauriers qu'on convoite. Mais cela ne veut pas dire qu'il est impossible d'élaborer une forme de réussite professionnelle qui soit satisfaisante, car unique, et qui aille dans la bonne direction.

SOYONS CLAIRS : la patience, c'est ennuyeux. Ce serait bien mieux si nous n'en avions pas besoin du tout et que nous pouvions parvenir à nos fins rapidement. Mais, à la vérité, dans presque tous les cas, les objectifs qui nous tiennent le plus à cœur exigent efforts et persévérance, mais aussi du temps.

Peut-être devriez-vous écrire un blog très peu lu afin de tester vos idées et faire grandir petit à petit votre public ; prendre un cours chez Toastmasters afin de devenir meilleur orateur, alors que tout le monde a l'air de se moquer de ce que vous pouvez bien avoir à dire ; ou bien passer l'heure du déjeuner à prendre des cours en ligne pour progresser dans votre domaine. Il se peut que vous deviez continuer à faire des efforts et ce alors que ça semble inutile, barbant, ou difficile. Il y aura des périodes sombres où vous ne saurez plus si vous progressez ou non.

Mais, pour atteindre vos objectifs (et donc avancer dans votre carrière), il faut que vous fassiez vos gammes. Une patience stratégique et de petites étapes méthodiques (accomplies aujourd'hui, demain et après-demain) mettront presque n'importe quel objectif à votre portée. ☺



DORIE CLARK est stratège marketing et conférencière. Elle enseigne à l'école de commerce Fuqua de l'université Duke. Elle est l'auteur de l'ouvrage « *The Long Game* » (HBR Press, 2021), dont est tiré cet article.

ÉQUIPE DIRIGEANTE DE TOP STREET



Marta Seles,
directrice « particuliers,
entreprises familiales
et fondations »



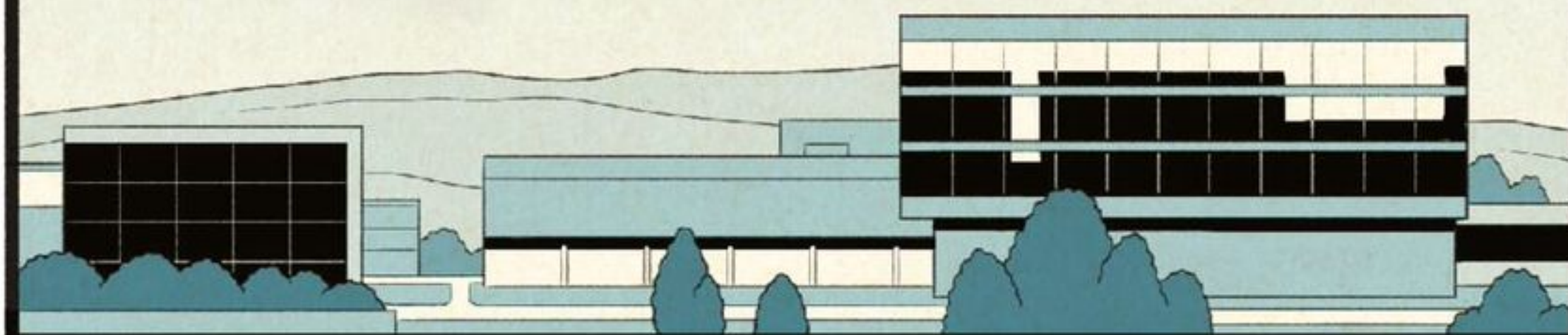
Zach Lockhart,
P-DG



Nelson Millon,
directeur « fonds de dotation
et fonds de pension »



Olivia Escobar,
directrice et responsable du comité
Diversité, égalité et inclusion



Au cours du déjeuner, Zach propose à Marta un changement de carrière inattendu.



J'espérais te convaincre d'accepter le nouveau poste de DTI. Nous avons besoin de quelqu'un avec une vision stratégique pour atteindre nos objectifs 2025.

Mais tu sais bien que c'est ta succession que je vise. Si j'accepte, je me mets hors-jeu, non ?

ÉTUDE DE CAS

Ce poste de direction est-il l'opportunité à saisir ?

par Anne Donnellon, Joshua D. Margolis et Amy Gallo

Les études de cas HBR sont basées sur des problèmes vécus par des dirigeants d'entreprise et proposent des solutions d'experts. Celle-ci est tirée de l'étude de cas HBS « Sonia Millar: Negotiating for the C-Suite » élaborée par Joshua D. Margolis et Anne Donnellon.

« VOUS AVEZ FAIT VOTRE CHOIX? », demanda le serveur à Marta Seles. Elle savait ce qu'elle voulait depuis qu'elle avait pris place à table – personne ne l'avait jamais accusée d'être indécise – mais elle attendait que Zach se décide. P-DG de Top Street Wealth Management, une société de services financiers basée dans la Silicon Valley, Zach Lockhart était son mentor depuis 2 ans. Ils déjeunaient souvent ensemble. Mais, cette fois, Zach avait indiqué vouloir lui « soumettre une idée » et elle était impatiente d'en venir au fait.

« J'imagine que tu es curieuse de savoir de quoi je veux te parler, dit-il en tendant le menu au serveur.

– Quelque chose à voir avec ton

plan de succession? », hasarda-t-elle.

Martha dirigeait la branche « particuliers, entreprises familiales et fondations », la plus grande et la plus importante de Top Street, et était sur les rangs pour prendre la succession de Zach lorsqu'il partirait à la retraite. Zach aurait bientôt 60 ans et siégeait déjà au conseil d'administration de plusieurs entreprises et associations. Tout le monde pensait qu'il s'en irait dans les trois à cinq ans à venir. Zach et Marta avaient discuté en toute franchise des qualités qu'il lui faudrait démontrer pour décrocher le poste.

« Oui, si on veut, commença Zach. En fait, j'espérais te convaincre d'accepter le nouveau poste de directeur général en charge des technologies de l'information.



Marta sursauta, stupéfaite. *Le poste de DTI?», se dit-elle. C'est n'importe quoi!*

Zach enchaîna sans lui laisser le temps de répondre. « Comme tu le sais, la stratégie fintech fait désormais partie des responsabilités du poste et il nous faut quelqu'un avec une vision stratégique pour piloter la mise en œuvre. Autrement, je ne t'apprends rien, nous n'atteindrons jamais nos objectifs 2025. Comprends-le, c'est tout l'avenir de l'entreprise qui repose sur les épaules du nouveau DG. »

Zach n'exagérait en rien l'importance de la technologie pour le futur de Top Street. L'entreprise avait beau être installée dans la Silicon Valley, elle était très en retard par rapport à ses concurrents et la

lenteur et le manque d'initiative de l'équipe technologique n'étaient un secret pour personne. Marta elle-même avait tiré la sonnette d'alarme à plusieurs reprises. Ses arguments, conjugués à ceux de deux autres directeurs, avaient fini par convaincre Zach et le conseil d'administration d'investir massivement dans la technologie pour répondre aux nouveaux besoins des clients. Et, ils l'espéraient, prendre le meilleur sur leurs concurrents¹. C'est ainsi qu'il avait été décidé de faire entrer le directeur technique, désormais « directeur général en charge des technologies de l'information », au conseil d'administration, avec pour mission de développer une stratégie fintech, de faire ce qu'il fallait pour mettre l'équipe technologique en ordre de marche et poser rapidement les premiers jalons. Marta avait supposé que l'entreprise rechercherait en externe un candidat doté de solides connaissances technologiques, pas qu'elle se tournerait vers un profil comme le sien. Après une licence au MIT et un MBA à l'université de Chicago, elle avait commencé sa carrière comme analyste couvrant le secteur technologique, mais cela faisait des années qu'elle avait bifurqué vers la gestion de patrimoine.

« Pourquoi moi? », demanda-t-elle.

— Nous avons tous les experts techniques qu'il nous faut, répondit Zach. La DTI n'est pas un centre de profit, je le sais, et tu pourrais avoir l'impression d'être mise sur la touche, mais crois-moi, il n'en est rien. Le conseil et moi voulons un DTI avec une solide expérience du management et des clients, et qui

comprend également que la fintech est un des pivots de notre stratégie. Nous n'avons pas le temps de former quelqu'un venu de l'extérieur². »

Marta savait qu'il ne pouvait y avoir qu'un autre candidat en interne : Nelson Millon, directeur en charge des fonds de donation et des fonds de pension, et l'un des plus gros apporteurs d'affaires de Top Street. Il était également le seul autre dirigeant prétendant à la succession de Zach. Nelson avait une réputation de superstar et il ne craignait pas de faire grincer des dents pour obtenir ce dont lui ou son unité avaient besoin.

Malgré elle, Marta se demanda comment Nelson réagirait si on lui proposait le nouveau poste de DG. Zach avait raison de penser qu'elle correspondait sans doute mieux au profil. Dirigeante de talent avec à son actif un parcours sans faute et d'excellents résultats financiers, elle était une rareté dans le monde des services financiers.

« Tu as les compétences d'influence qu'exige le poste, poursuivit Zach. Il faudra pousser l'équipe – et l'entreprise – pour changer rapidement, ce qui n'est jamais facile. Mais je sais que tu peux y arriver. » Il resta silencieux quelques instants et posa sa fourchette. « J'ai besoin de toi à ce poste, Marta. »

Elle sourit. Voir ses compétences reconnues était toujours agréable. Mais elle devait penser à l'avenir.

« Je dois te poser la question : est-ce que cela modifie le plan de succession? »

— Au contraire, ce serait un argument de plus en ta faveur, répondit Zach. Nous avons pris du retard sur la technologie et c'est



1. Selon une enquête du cabinet PwC, 60% des gestionnaires d'actifs et des gestionnaires de patrimoine interrogés indiquent qu'ils pensent qu'une partie de leurs activités est menacée par la fintech, mais 45% d'entre eux seulement disent la placer au cœur de leur stratégie.

2. Une étude récente montre que, si les P-DG issus des rangs de l'entreprise sont souvent plus efficaces que ceux recrutés en externe, ces derniers sont en revanche souvent plus capables de piloter des initiatives de changement et tendent à rendre leur organisation plus productive sur le long terme.

3. Les motivations de Nelson doivent-elles entrer en ligne de compte?

Le lendemain matin, Nelson, le rival de Marta pour le poste de P-DG, l'arrête lorsqu'elle passe devant son bureau.



4. Le nombre de femmes P-DG d'entreprises du S&P500 a augmenté en 2020, mais elles ne représentent toujours que 8% des P-DG. Dans le même temps, des études montrent que les entreprises comptant des femmes à au moins 50% des postes de direction opérationnels génèrent un ROE supérieur en moyenne de 19% à celui des entreprises dont les dirigeants sont en majorité des hommes.

une occasion unique de renverser la vapeur. Tu es déjà une star, mais si tu réussis ça, tout est possible.»

Et si j'échoue? Mais Marta se garda bien d'exprimer ses doutes devant Zach qui encourageait toujours ses collaborateurs à afficher leur confiance en soi.

«Mon départ n'est pas pour tout de suite, reprit Zach. Cela te laisse le temps de faire des merveilles à la DTI et de retrouver ton poste de leadership à l'opérationnel. Un tremplin vers le poste de P-DG, si tu veux mon avis.»

Marta savait que Zach croyait en ce qu'il disait, mais elle était sceptique. *Un tremplin?*, pensa-t-elle. *Ou un détour?*

JEUX POLITIQUES

Lorsque Marta arriva au bureau le lendemain matin, seul Nelson était déjà là. En la voyant passer devant son bureau, il lui fit signe d'entrer.

«Quoi de neuf?, demanda-t-elle.

— Je voulais juste te dire bonjour.» Nelson n'ayant généralement pas le temps pour ce type d'amabilités, elle attendit la suite sans rien dire.

«Au fait, bravo pour le poste de DTI, reprit-il. Je suppose que tu vas accepter?» Elle fit un effort pour ne rien laisser paraître. Comment était-il déjà au courant?

«Je dois donner une réponse à Zach la semaine prochaine, dit-elle, guettant les réactions de Nelson.

— Bien sûr, répondit-il, hochant la tête. Ce n'est que mon avis, mais je pense que tu devrais dire oui. Tout le monde sait que tu es parfaite pour le poste. Et ce serait la meilleure solution pour l'entreprise.»

En se dirigeant vers son bureau, Marta essaya de décrypter ce qu'il venait de se passer. Était-il au courant pour le poste parce que Zach le lui avait proposé en premier? L'avait-il refusé? Cela viendrait-il même à l'idée de quiconque de lui proposer à lui, l'enfant prodige de Top Street, un poste dans une fonction support? Si le poste était vraiment un tremplin vers le siège de P-DG, pourquoi diable Nelson le lui laisserait-il³? Pensait-il vraiment que c'était la meilleure solution pour l'entreprise? Ou pour lui?

L'ENFER EST PAVÉ DE BONNES INTENTIONS

«Il veut te mettre hors course», dit Olivia Escobar. Olivia était la collègue la plus proche de Marta et une des rares autres femmes occupant un poste de direction chez Top Street.

«Oui. Tout ce qui intéresse Nelson, c'est sa petite personne», répondit Marta.

Les deux femmes étaient assises dans la petite salle de réunion à l'arrière du bâtiment où elles avaient l'habitude de se retrouver pour discuter à l'abri des oreilles indiscrettes.

«Refuser poliment, voilà ce que tu dois faire, dit Olivia. Et tu continues ta route vers le poste de P-DG⁴.

— Zach a été très clair: cela ne remet rien en question.

— Et il le pense sûrement, mais lorsqu'on rejoint une fonction support, il est difficile de revenir en arrière, surtout dans notre secteur. Tu connais beaucoup de DRH ou de DT qui sont devenus P-DG? Pense à Paige et à Tania.» Olivia et Marta avaient débuté comme analystes

Marta et Olivia, sa collègue la plus proche, se retrouvent pour parler de la proposition de poste.

C'est une de ces fois où il faut savoir dire « non merci ». Et à toi le poste de P-DG.

Mais j'ai confiance en Zach. Il ne m'a jamais donné de mauvais conseils.

On te propose ce poste ingrat, qui ne te vaudra aucune reconnaissance, et Nelson, lui, va continuer à engranger des clients et à se positionner pour le poste de P-DG. Quand on rejoint une fonction support, il n'est pas facile de faire le chemin inverse. Surtout dans notre secteur.

dans une grande banque d'affaires. Leur groupe était très soudé et tous étaient restés en contact. Leur ancienne collègue Paige était désormais directrice générale en charge des ressources humaines de la banque en question, et Tania était à la tête de la direction des risques dans une PME technologique. Ni l'une ni l'autre ne semblaient mécontentes de leur travail, mais Marta comprenait ce que voulait dire Olivia : jamais elles n'accéderaient au poste de P-DG là où elles étaient.

« Je suis certaine qu'elles avaient toutes les deux des mentors bien intentionnés, comme Zach, qui les ont encouragées à accepter ces postes, poursuit Olivia. Mais j'ai peur qu'on te mette sur une voie de garage. Tu es une des directrices les plus performantes de tout le secteur. Tu croules sous les demandes de chasseurs de têtes. Il est absurde de penser que tu aurais intérêt à renoncer à ta position à la tête d'un centre de profit et à ton autonomie⁵. Tu vas devoir te battre pour obtenir la moindre avancée avec l'équipe techno. Si tu étais un

homme, personne n'aurait même envisagé de te proposer le poste.

— Tu en es certaine?, répliqua Marta. Si Nelson avait les mêmes compétences et le même parcours que moi, tu ne crois pas que Zach miserait sur lui?

— Mais il n'a pas tes compétences! Quand on est une femme, pour progresser, il faut toujours être compétente et sympa. Et maintenant, à cause de ça, on te demande d'accepter ce poste difficile – et sans doute ingrat – et Nelson, lui, peut continuer à engranger les clients et le chiffre d'affaires. Tu sais que quand le conseil réfléchira à la succession de Zach, ils se demanderont qui est capable de faire rentrer de l'argent et de gérer la maison sans états d'âme.

— Je sais que voir Nelson continuer son petit numéro ne sera pas facile, répondit Marta, mais j'ai confiance en Zach. Il ne m'a jamais donné de mauvais conseils.

— Je ne doute pas que Zach pense bien faire, qu'il veuille ce qui est le mieux pour toi. Mais ce sont souvent nos amis et nos mentors qui

nous freinent sans le vouloir. Cela part d'un bon sentiment mais il est peut-être aussi partial que les autres⁶.»

RÉFLÉCHIR

Le dimanche matin, Marta prit la direction de Foothills Park. Elle avait besoin de paix et de tranquillité pour réfléchir à la décision qu'elle allait devoir prendre. En s'engageant sur Coyote Trail, elle repensa aux conversations qu'elle avait eues durant la semaine. La voix d'Olivia était celle qui résonnait le plus fort. Marta devait refuser l'offre, c'est à peine si la question se posait. Mais ce conseil n'était sans doute pas dénué d'un parti pris. Olivia était à la tête du Comité pour la diversité, l'égalité et l'inclusion, et le sponsor du groupe de ressources pour les femmes. Elle voyait des biais genrés partout, même si elle avait souvent raison lorsqu'elle les dénonçait. Marta ne voulait pas que le point de vue de son amie occulte les autres.

Elle percevait encore l'intensité dans la voix de Zach lorsqu'il lui avait dit : « J'ai besoin de toi à ce



5. Des recherches montrent que, sur les postes occupés traditionnellement par des hommes, la compétence des hommes n'est pas questionnée, alors que les femmes doivent gagner l'estime des autres, ce qui confère un avantage certain aux hommes comme Nelson, lorsque plusieurs candidates et candidats sont en lice pour un poste de leadership.

6. Se pourrait-il que Zach incite Marta à accepter le poste de DTI parce que, inconsciemment, il ne l'imagine pas occuper le siège de P-DG?

poste.» Comment dire non à son mentor ? Elle ne voulait pas mettre en péril sa réputation auprès de lui et des autres membres du conseil – ni ses chances de devenir un jour P-DG. Et si elle se retrouvait perdante dans les deux cas ?

Quels avantages y avait-il à accepter le poste de DTI ? Ce serait un défi, à n'en pas douter, avec une courbe d'apprentissage technologique extrêmement raide, mais avec aussi à la clé une place au conseil d'administration. Diriger la fonction la plus importante de l'entreprise, définir sa stratégie et transformer le service, tout cela lui donnerait la chance de se distinguer et de rallier à sa candidature les dirigeants plus favorables à Nelson ou à un recrutement extérieur.

Elle savait que cela pouvait aussi se retourner contre elle. Et si la vision de Top Street comme entreprise technologique n'était pas réaliste ? Elle aurait beau tout donner, elle ne répondrait pas aux attentes de Zach et des administrateurs. Ce qui l'exclurait à coup sûr de la course à un siège de P-DG, chez Top Street ou ailleurs.

Elle s'arrêta pour boire une gorgée d'eau et contempla le panorama de Bay Area. Le ciel était parfaitement dégagé et le regard portait à des kilomètres. *Si seulement je pouvais voir mon avenir avec autant de clarté*, songea-t-elle. ☺

 **ANNE DONNELLON** est professeure émérite au Babson College. **JOSHUA MARGOLIS** est professeur, titulaire de la chaire James Dinan et Elizabeth Miller en administration des affaires à la Harvard Business School. **AMY GALLO** contribue régulièrement à Harvard Business Review.



Marta doit-elle accepter le poste de DTI ?

LES EXPERTS RÉPONDENT



RAKEFET RUSSAK AMINOACH est *managing partner* de la société de capital-risque Team8.

C'est l'occasion rêvée pour Marta de démontrer à Zach, au conseil et à tout le monde chez Top Street qu'elle est prête pour le poste de P-DG.

En acceptant cette offre, qui émane de son mentor, elle montrera à tous qu'elle est prête à prendre une position courageuse et à faire passer en premier les intérêts de l'entreprise.

Le moment est idéal pour Marta. Zach est encore là pour quelques années et elle a largement fait ses preuves à son poste actuel. A-t-elle intérêt à attendre tranquillement qu'il s'en aille ou à relever un nouveau défi et à réussir sa mission au poste de DTI ? Elle a tout à gagner à renforcer sa crédibilité et ses compétences.

Je comprends pourquoi certains estiment que passer de l'opérationnel à une fonction support vous écarte de la course au poste de P-DG. Au lieu de faire rentrer du chiffre d'affaires et d'interagir

avec les clients clés de l'entreprise, vous devenez un centre de coûts. Mais il en va différemment ici de la DTI: tout est à construire ou presque, et l'enjeu est majeur pour l'entreprise. Si Marta réussit la transformation, cela rebattra les cartes. En 2021, la technologie est reine: c'est un support clé pour toute transformation organisationnelle.

En juin 2019, je me suis trouvée confrontée à une décision de ce type. J'étais P-DG de Bank Leumi depuis sept ans et nous étions devenus la première banque d'Israël en termes de capitalisation boursière. J'aurais pu rester à ce poste, mais j'avais accompli l'essentiel de ce que je voulais accomplir et j'ai pris conscience que j'étais prête à passer à autre chose. J'ai donc démissionné pour me consacrer à une troisième carrière, cette fois dans les hautes technologies, et j'ai créé la fintech Team8.

Je conseillerais à Marta de se mettre en mode «élimination des bruits parasites» pour prendre sa décision. Elle ne doit surtout pas tenir compte de ce que lui dit Nelson. Peu importe qu'il pense vraiment que le poste lui correspond ou qu'il veuille la voir échouer. Les conseils de Zach et d'Olivia sont un peu plus difficiles à écarter, mais Marta doit se souvenir que les amis et les mentors sont souvent influencés par leurs convictions, leurs peurs, leurs expériences. Même s'ils ne veulent que notre bien, ils ne sont pas impartiaux. Lorsque j'ai pris la décision de démissionner, j'ai surtout écouté mon intuition.

Marta doit réfléchir à qu'elle veut. Ce n'est pas une décision facile. Lorsque Zach lui a proposé le poste, elle a eu un mouvement de recul. Je comprends pourquoi. La technologie n'est pas sa spécialité et elle est très performante à son poste actuel, ce qui fait d'elle une excellente candidate à la succession de Zach. Et voilà que Zach la sort brutalement de sa zone de confort!

Mais si on me demandait ce qui m'a motivée à devenir P-DG de KPMG Israël à 34 ans et P-DG de Leumi à 46 ans, je répondrais que c'est mon incapacité à rester dans ma zone de confort. Si les aspirations de Marta sont aussi ambitieuses qu'elle le dit, elle non plus ne doit pas rester dans sa zone de confort.



NADIA RAWLINSON
est directrice des
ressources humaines et
administratrice de Vail
Resorts et J. Crew Group.

Accepter ce poste ne serait pas un choix judicieux pour Marta.

Il ne sera pas facile de refuser mais si Marta a pour ambition de devenir P-DG de Top Street, ou d'une autre entreprise d'ailleurs, c'est ce qu'elle doit faire.

Avant de refuser, toutefois, elle doit obtenir des informations plus précises sur le plan de succession. Zach dit qu'elle a toutes ses chances, mais la nomination du P-DG ne relève pas uniquement du dirigeant sortant. La décision finale appartient aux membres du conseil d'administration et ils peuvent envisager la promotion de Marta à la tête de la DSI de différentes façons: considérer le poste de DTI comme une étape vers le siège de P-DG ou comme une opportunité de développement destinée à déterminer si elle correspond au profil. Il est également possible que, si elle n'était pas choisie pour succéder à Zach, le poste de DTI soit un moyen de conserver une dirigeante compétente et ayant fait ses preuves.

Dans la mesure où Marta ne sait pas ce que pense le conseil, la première chose à faire est d'utiliser son réseau pour en savoir un peu plus sur le processus de succession précédent, lorsque Zach a été choisi comme P-DG. Cela lui permettra de mieux comprendre comment les choses vont se dérouler. Dans l'idéal, il faudrait qu'elle en parle avec Zach et un administrateur indépendant. Elle a vraisemblablement noué des relations avec d'autres directeurs, et si tel n'est pas le cas, c'est révélateur. Rien ne permet d'affirmer qu'elle obtiendra des réponses franches mais elle devrait pouvoir rassembler des détails qui l'aideront à mieux appréhender la situation.

Pour ma part, j'ai deux réticences concernant le poste de DTI. Premièrement, il est évident que la technologie est un élément clé de la

stratégie future de l'entreprise, ce qui soulève la question des compétences de Marta dans ce domaine. Jusque-là, les technologies de l'information n'étaient pas considérées comme une fonction essentielle pour l'entreprise et je ne pense pas que Marta possède l'expertise approfondie requise pour conduire la transformation. Elle aura peut-être aussi du mal à gagner le respect de ses pairs et de son équipe, ce qui rendrait le défi plus difficile encore.

Deuxièmement, Marta doit se souvenir que ses fonctions actuelles sont rarement occupées par une femme dans le secteur des services financiers. C'est un levier auquel elle ne doit pas renoncer à la légère. Les travaux sur «l'écart punitif» nous apprennent que les femmes et les personnes de couleur sont traitées différemment lorsqu'elles trébuchent et qu'on leur offrira également moins d'opportunités de se remettre en selle. Si Marta ne réussit pas dans ses nouvelles fonctions de DTI, il lui sera plus difficile de retrouver son poste actuel ou un autre poste avec un rôle exécutif. Elle a beaucoup à perdre.

Je conseillerais donc à Marta de rester à son poste actuel tout en s'impliquant dans la transformation technologique de l'entreprise. Travailler avec Nelson et le nouveau ou la nouvelle DTI sera l'occasion pour elle d'exercer ses compétences de diplomatie et de collaboration et de montrer au conseil que, le moment venu, elle sera capable de les gérer l'un et l'autre.

Refuser une offre émanant de son mentor est une décision qui doit être mûrement réfléchie. Zach a vraisemblablement investi du capital politique en la recommandant pour le nouveau poste de DG et de DTI, mais c'est un risque qui peut être géré, en aucun cas un motif pour accepter l'offre. Marta doit argumenter sa décision et montrer comment elle peut contribuer à la transformation de l'entreprise à son poste actuel.

Certaines personnes ont la patience de prendre des chemins détournés pour parvenir au sommet. Mais, avec un parcours aussi brillant dans le domaine de la finance, et femme qui plus est, Marta a plus de chances d'accéder au poste de P-DG en restant sur la voie directe. ☺

Harvard Business Review

FRANCE

RÉFLÉCHIR ET AGIR AVEC UN TEMPS D'AVANCE

Des témoignages et études de cas pratiques



Une mine d'idées et de conseils à suivre



Accès illimité au site HBRFrance.fr

Des méthodes pointues et révolutionnaires



6 NUMÉROS/AN

4 HORS-SÉRIES/AN



Harvard Business Review est aujourd'hui la revue de référence dans le domaine de la théorie et des pratiques managériales.

STRATÉGIE, LEADERSHIP, INNOVATION, MARKETING...

Un éventail de
sujets pour vous
apporter les outils
clés pour agir
avec un temps
d'avance !



Emportez votre
magazine **partout !**

La version numérique est
offerte en vous abonnant
en ligne.

BON D'ABONNEMENT RÉSERVÉ POUR NOS LECTEURS

① Je choisis mon offre :

OFFRE SANS ENGAGEMENT
6 numéros + 4 hors-série par an
13,78€ par mois⁽¹⁾
au lieu de ~~15,92€~~/mois *

OFFRE ANNUELLE
6 numéros + 4 hors-série par an
181,45€ par an⁽²⁾
au lieu de ~~191€~~/an*

Mon abonnement annuel sera renouvelé à date
anniversaire sauf résiliation de votre part

② Je souscris en ligne :

① Je me rends sur **www.prismashop.fr**



② Je clique sur **Clé Prismashop**

- * en haut à droite de la page sur ordinateur
- * en bas du menu sur mobile

③ Je saisis ma clé Prismashop ci-dessous :

HBRD1221

Voir l'offre

OU

j'accède directement à l'offre
en scannant le QR code suivant



*Par rapport au prix de vente au numéro. **Informations obligatoires, à défaut votre abonnement ne pourra être mis en place. (1) Offre sans engagement : Je peux résilier cet abonnement à durée indéterminée à tout moment par appel ou par courrier au service clients (voir CGV du site prismashop.fr), les prélèvements seront aussitôt arrêtés. (2) Offre à Durée Déterminée : engagement pour une durée ferme après enregistrement de mon règlement. Offre réservée aux nouveaux abonnés de France métropolitaine. Photos non contractuelles. Le prix de l'abonnement est susceptible d'augmenter à date anniversaire. Vous en serez bien sûr informé préalablement par écrit et aurez la possibilité de résilier cet abonnement à tout moment. Délai de livraison du 1er numéro, 8 semaines environ après enregistrement du règlement dans la limite des stocks disponibles. Abonnement annuel automatiquement reconduit à date anniversaire. Le Client a la possibilité de ne pas reconduire l'abonnement à chaque échéance contractuelle anniversaire. Pour ce faire, le Groupe PRISMA MEDIA informera le Client par écrit dans un délai de 3 à 1 mois avant chaque échéance contractuelle, de la faculté de résilier son abonnement à la date indiquée, avec un préavis déterminé par le Groupe PRISMA MEDIA avant la date de renouvellement tacite de l'abonnement. A défaut, l'abonnement à durée déterminée sera renouvelé tacitement pour une durée identique à celle de l'abonnement souscrit. Le prix des abonnements est susceptible d'augmenter à date anniversaire. Vous en serez bien sûr informé préalablement par écrit et aurez la possibilité de résilier l'abonnement. Les informations recueillies font l'objet d'un traitement informatique par le Groupe Prisma Media à des fins d'abonnement à nos services de presse, de fidélisation et de prospection commerciale. Conformément à la loi informatique et libertés du 6 janvier 1978 modifiée, vous disposez à tout moment d'un droit d'accès, de rectification, d'effacement, de limitation du traitement de portabilité des données qui vous concernent, ainsi qu'un droit d'opposition au traitement pour des motifs légitimes, en écrivant au Data Protection Officer du Groupe Prisma Média au 13 rue Henri Barbusse 92230 Gennevilliers ou par email à dpo@prismamedia.com. Dans le cadre de la gestion de votre abonnement au si vous avez accepté la transmission de vos données à des partenaires du Groupe Prisma Media, vos données sont susceptibles d'être transférées hors de l'Union Européenne. Ces transferts sont encadrés conformément à la réglementation en vigueur, par le mécanisme de certification Privacy Shield ou par la signature de Clauses Contractuelles types de la Commission Européenne.

L'œuvre d'une vie



« Je fais environ cinq ébauches pour chaque livre. J'ai l'impression de "faire mariner" et d'"assaisonner" mes livres. »



DANIELLE STEEL

Danielle Steel a publié plus de 170 romans, rédigés sur une vieille machine à écrire Olympia qu'elle possède depuis le début de sa carrière. Elle a fait paraître son premier ouvrage, « Au nom du cœur », alors que le premier de ses neuf enfants n'était qu'un bébé. Cette auteure de best-sellers attribue son succès à sa capacité à écrire de manière sincère sur « ce qui nous blesse ou nous fait peur » tout en veillant toujours à offrir un « refuge » à ses personnages et une « lueur d'espoir » à ses lecteurs. **Entretien réalisé par Alison Beard**

HBR: Pourquoi travaillez-vous à ce rythme infernal, et comment procédez-vous ?

DANIELLE STEEL: Par le passé, je ne publiais pas autant de livres car j'élevais neuf enfants, ce qui est chronophage. Mais plusieurs personnes ont commencé à me

dire: « Pourriez-vous écrire plus? », « Pourriez-vous écrire plus vite? » Mon éditrice m'a demandé de passer de quatre à six livres par an. Je me suis dit: « En voilà un défi ! » J'ai toujours travaillé sur plusieurs romans à la fois, comme un peintre qui travaille sur plusieurs tableaux,

qui les met de côté et finit par y revenir. Puis on m'a demandé si je voulais bien en écrire sept par an, et il se trouve que je n'ai pas détesté cela !

Comment trouvez-vous de nouvelles idées ?

La plupart du temps, elles tombent du ciel. Elles peuvent prendre la forme d'un article lu dans un journal, ou une histoire vécue par une personne et dont j'ai entendu parler. Et cela peut faire des étincelles. Je finis par coucher un plan sur le papier. Cela peut prendre six mois. A partir de ce moment, l'intrigue se déploie.

Comment se déroule le processus ?

J'écris chaque première ébauche du début à la fin. Si cela bloque, je la débloque ; sinon je reste bloquée. Je ne travaille pas sur les chapitres d'un livre puis sur ceux d'un autre, car je m'emmêlerais les pinceaux. Je réalise environ cinq ébauches pour chaque livre. C'est un bon procédé. J'ai l'impression de « faire mariner » puis d'« assaisonner » mes livres.

Comment gérez-vous toutes ces échéances ?

Quand je travaille sur un livre, il m'accompagne vraiment. J'ai beaucoup d'énergie, et je ne dors pas beaucoup. Je travaille environ vingt heures par jour.

Quand avez-vous pris conscience que vous pourriez en faire un métier ?

C'est arrivé par accident. J'ai toujours voulu devenir styliste. Mon rêve était d'intégrer la Parsons School of Design. Cette école filtrait les élèves qui n'étaient pas compatibles avec le stress du secteur de la mode. J'avais 15 ans quand je suis entrée dans cette école. Un de leurs trucs était de faire venir un professionnel de la 7^e Avenue pour critiquer votre travail. Cela m'a anéantie. J'ai fini par aller travailler dans une agence

de communication dont un des clients était le « Ladies' Home Journal ». Son rédacteur en chef m'a dit un jour: « Vous écrivez très bien. Vous devriez écrire un livre. » J'avais alors 19 ans, j'étais mariée et j'avais un bébé. Je me suis dit: « Oh, très bien. » Quand on est jeune, on n'a pas peur, on pense être capable de pouvoir tout faire. Je m'y suis essayée, et j'ai aimé ça. Ne me demandez pas pourquoi j'ai continué à écrire. Je suis juste devenue accro.

Vous pensiez simplement que vous pouviez trouver un public ?

Je ne me suis jamais dit: « Bon, qu'est-ce que les gens veulent ? » J'avais juste des histoires dans la tête que je voulais raconter. J'ai donc continué à en publier davantage, et puis les ventes ont décollé.

Quelle est la recette d'un partenariat fructueux entre les écrivains, les agents et leurs éditeurs ?

Les éditeurs doivent être prêts à mourir pour que votre livre soit un succès. Les agents doivent voir quelque chose en vous, être très dynamiques et extrêmement loyaux.

A votre avis, pourquoi votre œuvre est-elle si populaire ?

Je ressens une grande responsabilité à donner aux gens une lueur d'espoir et à les encourager à s'accrocher. Des choses terribles arrivent à mes personnages, mais je les ramène à bon port. J'appelle cela « la victoire à un certain prix ».

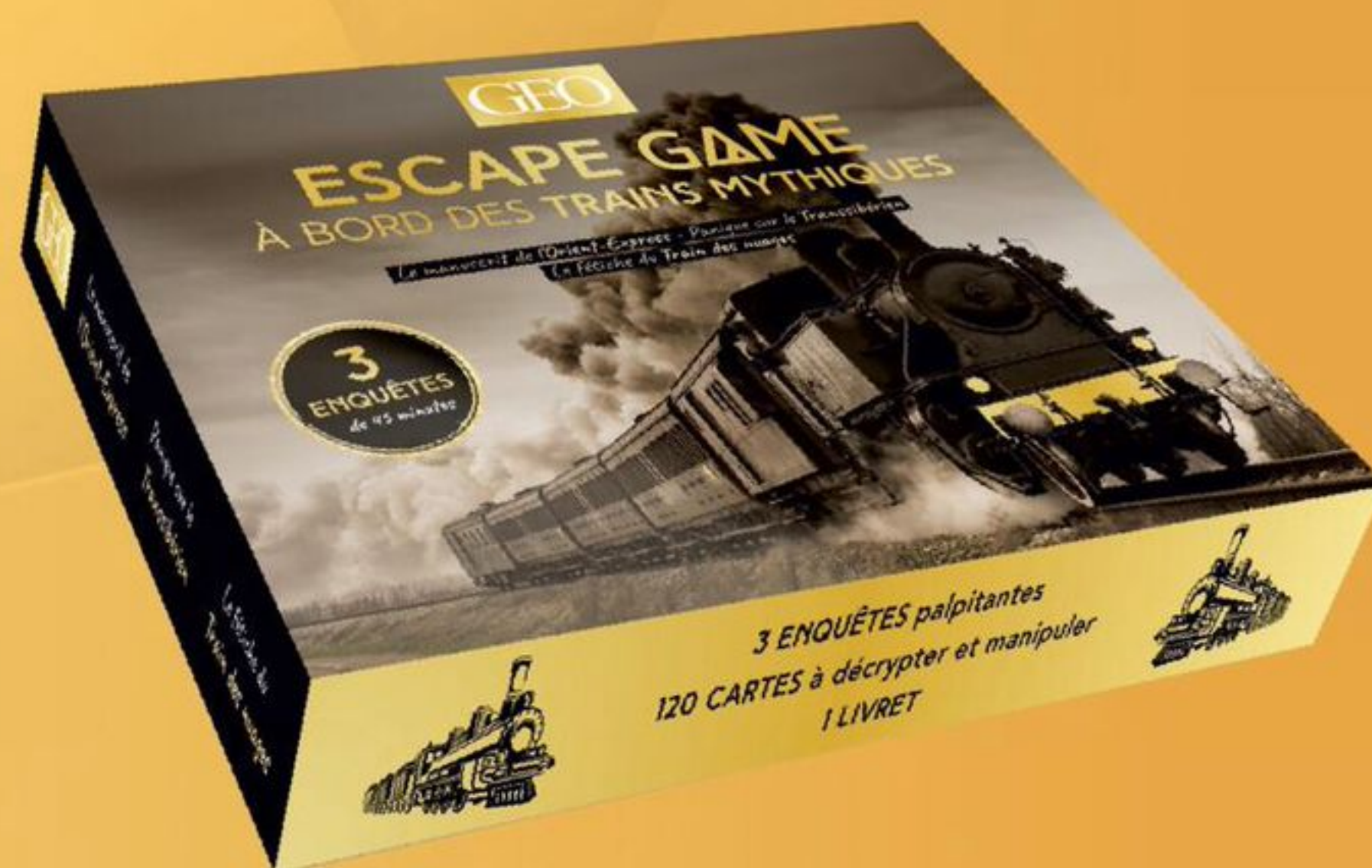
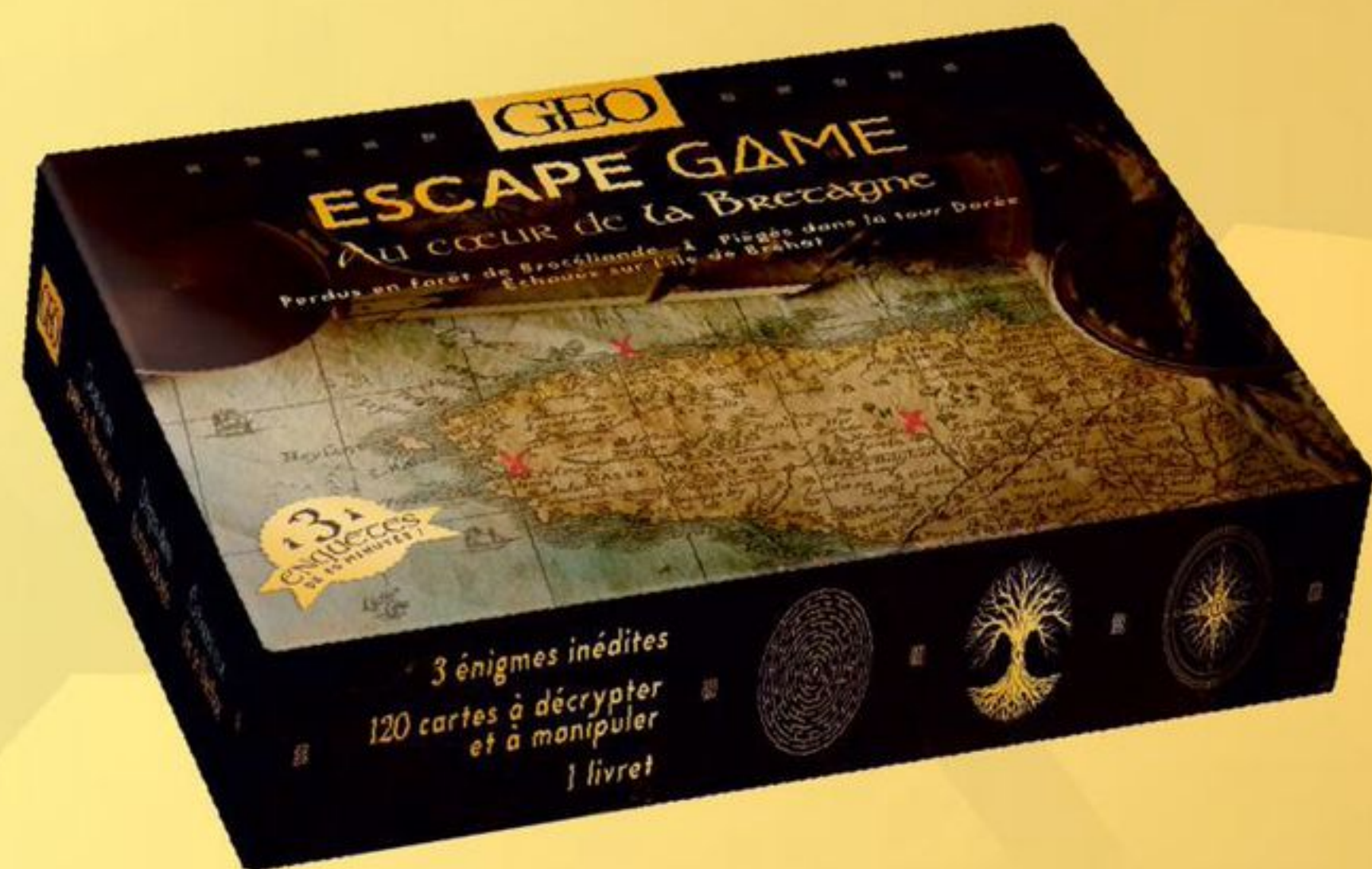
Courez-vous constamment après un nouveau succès ?

Oui. J'ai toujours peur que mon prochain livre soit celui que tout le monde déteste. Et je suis aux anges quand je vois que ce n'est pas le cas. Je suis très stimulée par la compétition avec moi-même. ☺

Partez à l'aventure...

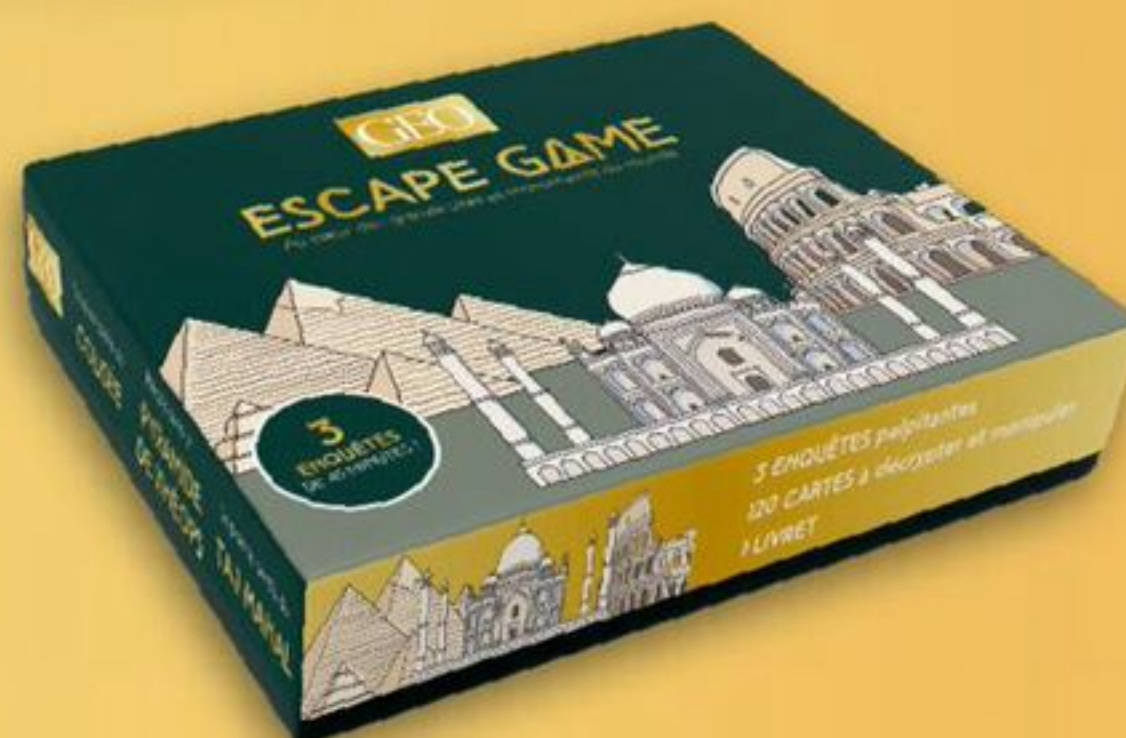
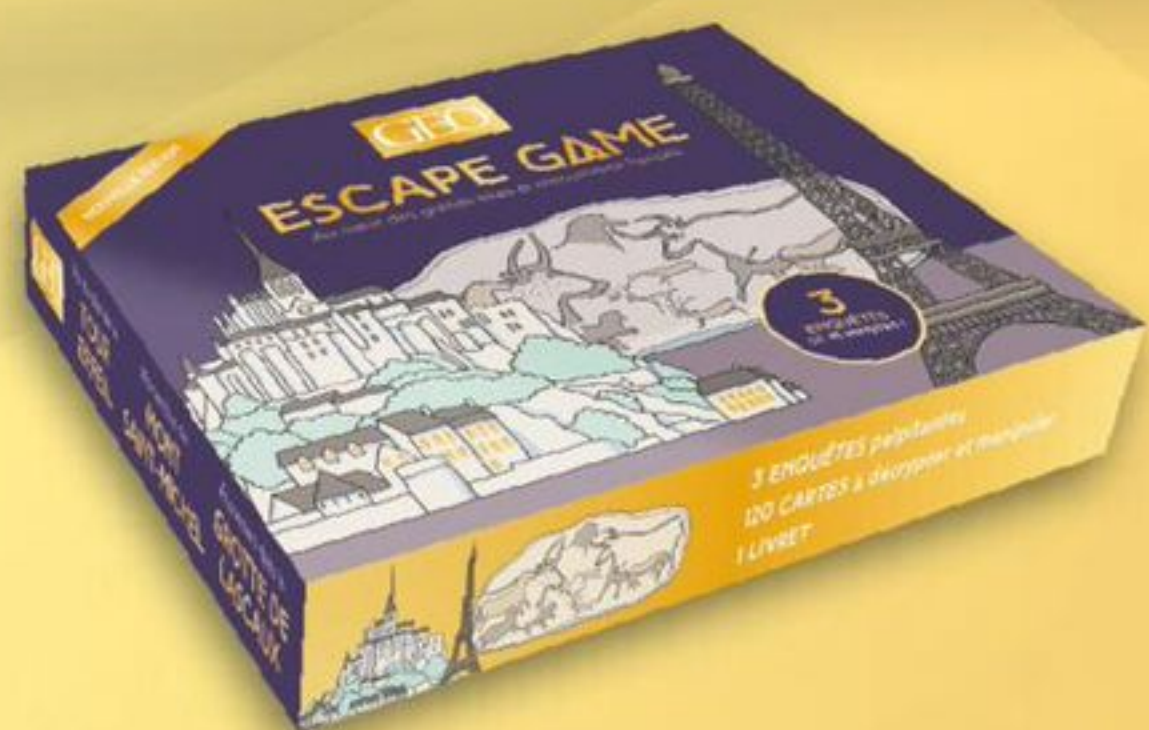
tout en restant chez vous !

LES NOUVEAUTÉS



Une sélection de cadeaux pour des moments conviviaux entre amis ou en famille !

TOUJOURS DISPONIBLES



Disponibles en librairies et sur www.prismashop.fr
Sur Internet, je tape : boutique.prismashop.fr/special-jeux



EDMOND
DE ROTHSCHILD

ON NE SPÉCULE PAS SUR L'AVENIR.
ON LE CONSTRUIT.

EDMOND DE ROTHSCHILD, L'AUDACE DE BÂTIR L'AVENIR.

MAISON D'INVESTISSEMENT | edmond-de-rothschild.com

Tout investissement comporte des risques. Chaque investisseur doit analyser son risque en recueillant l'avis de tous les conseils spécialisés afin de s'assurer de l'adéquation de cet investissement à sa situation personnelle. Edmond de Rothschild (France) Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 83.075.820 euros, RCS 572 037 026, dont le siège social est situé 47 rue du Faubourg Saint-Honoré 75008 PARIS.