

Harvard Business Review

FRANCE

MANAGEMENT Quand la politique s'immisce dans l'entreprise p.68

RSE Créer un modèle économique performant et durable p.80

CARRIÈRE Surmontez votre peur de l'inconnu p.119

TÉMOIGNAGE Huit grands leaders livrent les idées qui les inspirent p.31



HBRFRANCE.FR
Décembre 2022-
janvier 2023



A quoi va ressembler votre prochain boss ?

Son portrait-robot, à l'encontre des idées reçues

PAGE 43

PM PRISMA MEDIA

L 11563 - 54 - F: 18,50 € - RD



ELECTRA

LE PREMIER HYPER-SUV 100 % ÉLECTRIQUE



Disponible sur réservation.

Découvrez les packs d'équipements et les tarifs en ligne.



“ CONDUIRE UNE LOTUS,
C’EST PALPITANT ! ”

- EMERSON FITTIPALDI
Ancien Champion du Monde de F1



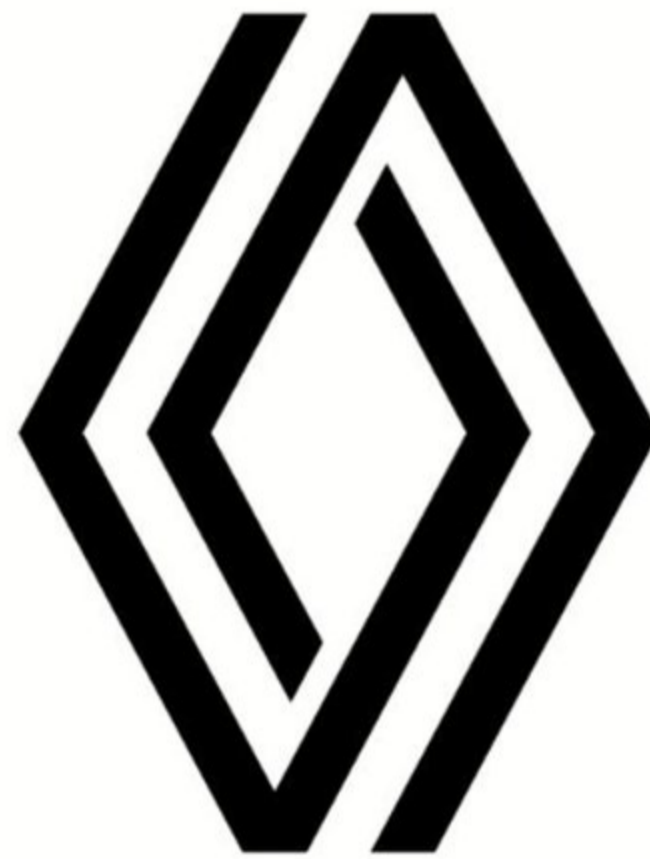
Voyager à bord d’une Lotus procure une joie inégalée quelle que soit votre destination finale. L’expérience au volant est palpitante, et l’Eletre ne fait pas exception. Ce nouveau modèle 100% électrique ne se contente pas de vous faire passer de 0 à 100 km/h en moins de 3 secondes, il est également conçu pour vous offrir un maximum de plaisir de conduite.



[LOTUSCARS.COM](https://www.lotuscars.com)

Pensez à covoiturer #SeDéplacerMoinsPolluer

La Lotus Eletre n’a pas encore reçu d’homologation européenne. L’homologation et les mesures de consommation auront lieu immédiatement avant le lancement sur le marché. L’image est indicative et aucun droit ne peut en être dérivé. Les conditions générales de réservation sont disponibles sur notre site Web.



NOUVEAU
RENAULT AUSTRAL
E-TECH FULL HYBRID 200 CH

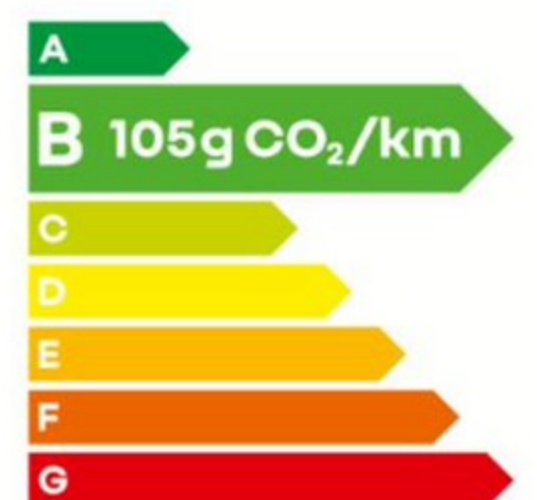
jusqu'à 80% de conduite électrique en ville⁽¹⁾
conduite électrique jusqu'à 130 km/h⁽¹⁾
4,7 L/100 km⁽²⁾

nouvel écran openR de 774 cm² avec Google intégré⁽³⁾

32 systèmes avancés d'aide à la conduite⁽⁴⁾


version esprit Alpine : teinte exclusive gris schiste satin⁽⁵⁾, bouclier avant avec lame sport, jantes alliage daytona 20", feux arrière avec effet moiré 3D, sellerie Alcantara®, volant gainé nappa

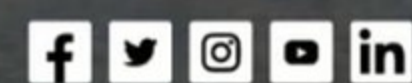
découvrir





(1) suivant état de charge de la batterie et style de conduite/source interne Renault/2022. (2) valeur homologuée selon protocole wltp/source utac/juillet 2022. (3) selon version. Google, Google Maps, Google Play sont des marques de Google LLC. (4) selon version. (5) en option. **données wltp min/max : consommations (l/100 km) : 4,6/6,5. émissions co₂ (g/km) : 104/147.**

Renault recommande 



© s. staub

pour les trajets courts, privilégiez la marche ou le vélo #SeDéplacerMoinsPolluer

Jusqu'où
peut-on aller



lorsque l'on est
bien accompagné ?

Organiser votre patrimoine,
préparer une transmission,
investir sur les marchés.
Vos aspirations n'appartiennent
qu'à vous. Nos conseillers
et nos experts vous accompagnent
pour définir une stratégie financière
qui corresponde à vos objectifs
et surtout, qui vous corresponde.

**Prenez rendez-vous avec
un conseiller sur [hsbc.fr](https://www.hsbc.fr)**





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



Photo : DR

La fin des certitudes

PENDANT LONGTEMPS, lorsqu'une entreprise voulait recruter un nouveau P-DG, elle se concentrait sur trois points clés : le nouveau venu devait avoir une expertise technique reconnue, des compétences administratives et plusieurs expériences réussies en gestion financière. Linéaire, simple et efficace, a priori. Mais ça, c'était au temps des certitudes, lorsque le monde de l'entreprise était guidé par une logique d'une autre époque : un pedigree classique de manager était une garantie de succès. Aujourd'hui, les dirigeants ne peuvent plus négliger ce qui a longtemps été déconsidéré – pour ne pas dire méprisé : les « soft skills », ces compétences dites « relationnelles », telles que l'écoute, la capacité à s'adresser à des interlocuteurs variés, à motiver des équipes hétéroclites et éclatées géographiquement (p. 44). Des aptitudes plus « informelles », mais surtout plus difficiles à évaluer, car elles ne reposent ni sur des métriques ni sur des bilans comptables.

Une autre dimension, un peu moins convenue que ces fameuses « soft skills », est désormais aussi à considérer : l'intégrité du futur dirigeant. Comment ne pas se souvenir de la rocambolesque affaire Carlos Ghosn ? Le président de Nissan, inculpé au pénal par les autorités japonaises pour malversations financières, avait engagé d'anciens membres d'un commando pour le cacher dans un caisson et l'exfiltrer à bord d'un jet privé à destination du Liban (p. 56). Pour Aiysha Dey, professeure à la Harvard Business School, le comportement d'un dirigeant hors du travail peut révéler s'il risque de s'écarter du droit chemin : a-t-il eu tendance par le passé à se croire au-dessus des règles ? Elle a ainsi découvert qu'une entreprise dont le P-DG s'était rendu coupable d'une infraction était deux fois plus susceptible d'être impliquée dans une affaire de fraude et qu'il arrivait sept fois plus souvent que le P-DG en soit l'un des auteurs. Pas très éthique de scruter la vie privée, a fortiori pour chercher des preuves d'intégrité, vous dites-vous ? Soit. Mais si dérive il y a, cela risque d'avoir de graves répercussions sur l'image de l'entreprise.

A l'occasion des 100 ans de Harvard Business Review, vous découvrirez le témoignage de huit P-DG d'entreprises d'envergure mondiale qui reviennent sur ce qui les a guidés tout au long de leur carrière (p. 31). Eux aussi parlent d'écoute, d'empathie, de prise en considération des salariés à tous les niveaux de l'organisation... mais, là encore, très peu finalement d'objectifs purement financiers. ☺

CAROLINE MONTAIGNE, rédactrice en chef adjointe

Sommaire

DÉCEMBRE 2022-JANVIER 2023

43

PLEINS FEUX SUR... CHOISISSEZ VOTRE PROCHAIN P-DG

44

Les compétences les plus importantes des cadres dirigeants
Raffaella Sadun, Joseph Fuller, Stephen Hansen et PJ Neal

53

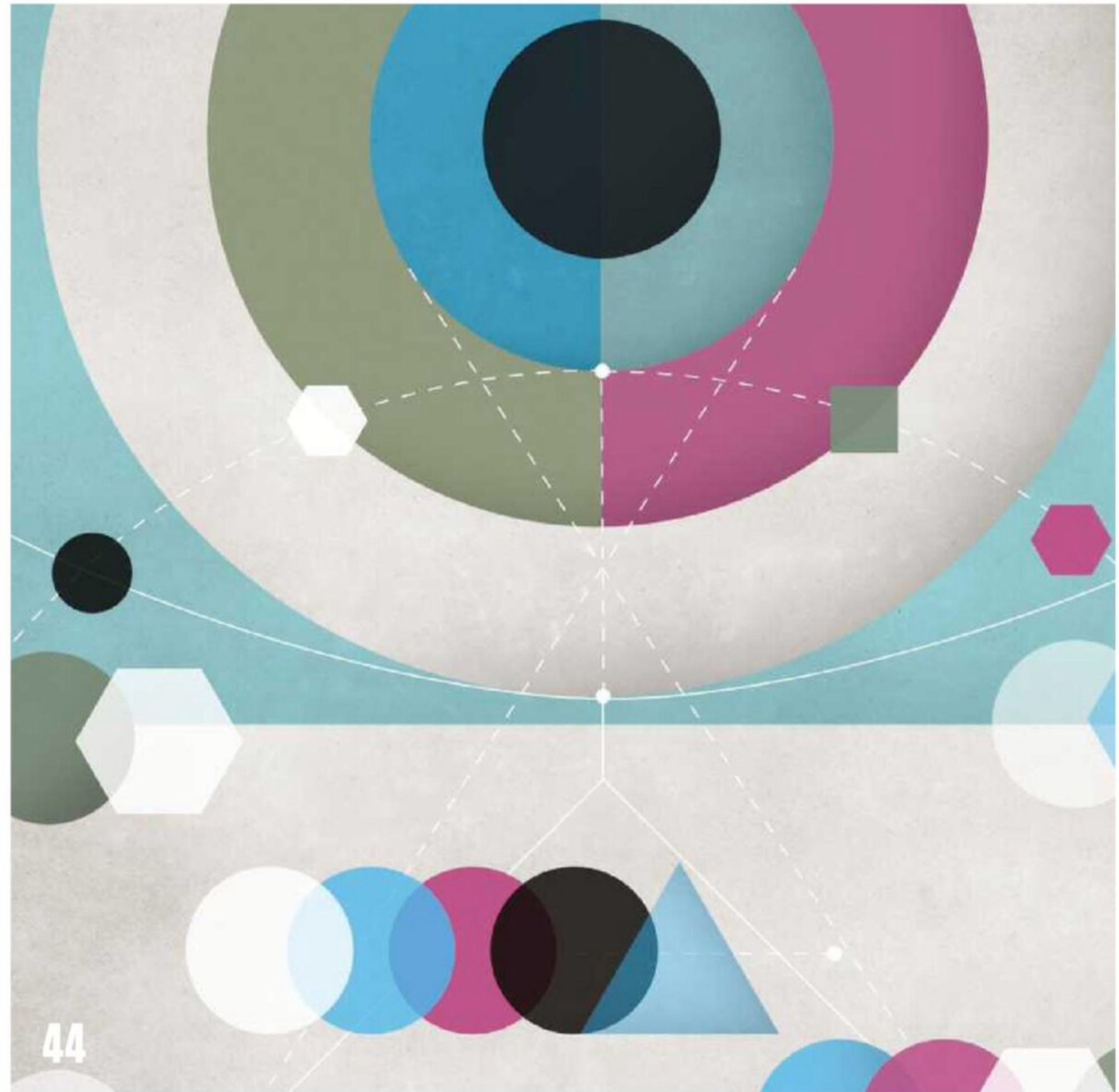
L'heure des co-PDG est-elle venue ?
Marc A. Feigen, Michael Jenkins et Anton Warendh

56

L'intégrité, une dimension à privilégier lors du recrutement d'un P-DG
Aiysha Dey

62

Le monde change ? Les leaders devraient en faire autant
Nitin Nohria



13 IDÉES À SUIVRE

13 ORGANISATION

Une place à la table ne suffit pas

La diversité au sein des conseils d'administration est plus forte que jamais. Alors pourquoi les entreprises n'obtiennent-elles pas les résultats escomptés ?
Christopher S. Tuggle et al.

17 PERFORMANCE

Le soleil obscurcit-il le jugement ?

Carolyn Deller et Jeremy Michels

18 TARIFICATION

Le secret pour inciter à acheter le produit de gamme supérieure

Junha Kim, Selin A. Malkoc et Joseph K. Goodman

20 EXPÉRIENCE CLIENT

Jurer dans les avis en ligne peut être diablement efficace

Katherine C. Lafreniere, Sarah G. Moore et Robert J. Fisher

21 STRATÉGIE

Rebâtir la chaîne logistique en temps de guerre

Gilles Paché

24 DÉFENDEZ VOTRE RECHERCHE

Le syndrome de l'imposteur n'a pas que des inconvénients

Basima A. Tewfik et Eben Harrell

26 COMMENT J'AI FAIT POUR...

Booster l'innovation portée par une communauté

David Baszucki, P-DG de Roblox

31

LA GRANDE IDÉE SPÉCIAL 100 ANS CES IDÉES QUI NOUS INSPIRENT

A l'occasion du centenaire de la revue, nous avons demandé à huit P-DG d'entreprises d'envergure mondiale, retirés ou en fonction, de détailler les raisons et les objectifs qui les ont guidés tout au long de leur carrière.



Photo : Mitch Dobrowner, Illustrations : Chad Hagen, Illustrations portraits : Helen Green d. Photo de couverture : Getty Images

68

67 ANALYSES

68 MANAGEMENT Le leadership à l'ère du tout politique

Ce que la psychologie et la science des relations humaines nous enseignent sur les relations conflictuelles, et comment les gérer. *Nour Kteily et Eli J. Finkel*

80 RSE Le lien essentiel entre les objectifs ESG & la performance financière

C'est la clé pour construire un modèle économique durable. *Mark R. Kramer et Marc W. Pfitzer*

90 ORGANISATION Pourquoi vous avez besoin d'un comité d'éthique

Une supervision assurée par des experts vous permettra de protéger vos données et votre marque. *Reid Blackman*

98 MARKETING Ce que vous ne comprenez pas à propos des parcours clients

Ils ne devraient pas être toujours faciles ou prévisibles. *Ahir Gopaldas et Anton Siebert*

119 EXPÉRIENCE

119 SE GÉRER SOI-MÊME Comment surmonter votre peur de l'inconnu

Acceptez le potentiel transformateur de l'incertitude. *Nathan Furr et Susannah Harmon Furr*

124 ÉTUDE DE CAS Une offre végétarienne diluerait-elle notre marque ?

*Lena G. Goldberg
et Michael S. Kaufman*

130 L'ŒUVRE D'UNE VIE Leïla Slimani

Un entretien avec la femme de lettres franco-marocaine, lauréate du prix Goncourt 2016. *Manon Meyer-Hilfiger*

DANS LES ARCHIVES

106 La stratégie Océan bleu

Apprenez à créer des espaces de marché non exploités pour augmenter votre performance. *W. Chan Kim et R. Mauborgne*

HARVARD BUSINESS REVIEW, FRANCE

DIRECTEUR DE LICENCE

Frédéric Vallois

DIRECTEUR ARTISTIQUE

Nicolas Pottier (49 26)

RÉDACTRICE EN CHEF ADJOINTE

Caroline Montaigne (48 36)

CHEFFE DE RUBRIQUE

Gaëlle Cazaban

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)

PAYWALL MARKETING MANAGER

Amélie Tachet

CHEF DE STUDIO

Lionel Crampe (48 21)

PREMIÈRE SECRÉTAIRE DE RÉDACTION

Stéphanie Labruguière (53 91),
avec Marc Frohwirth

RÉVISEUR

François Berland

COORDINATRICE DE CONTENUS

Nadège Lucas (60 96)

Publicité

DIRECTEUR EXÉCUTIF PMS

Philipp Schmidt (51 88)

DIRECTRICE EXÉCUTIVE ADJOINTE PMS

Virginie Lubot (64 48)

DIRECTEUR COMMERCIAL

Arnaud Noal (47 81)

DIRECTEUR DE LA PUBLICITÉ

Nicolas Serot Almeras (64 57)

TRADING MANAGER

Virginie Viot (45 29)

PLANNING MANAGERS

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

ASSISTANTE DE DIRECTION

Françoise Mendy (65 01)

TRADUCTEURS

Pierre Batteux, Emily Borgeaud, Pascale-Marie Deschamps,
Chantal Dussuel, Aïcha Gierl, Carla Lavaste,
Lyse Leroy, Etienne Leyris, Marie Renier, Emmanuelle Serrano

FABRICATION

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

COMPTABILITÉ

Laurence Tronchet (45 58)

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° 54 DÉCEMBRE 2022-JANVIER 2023

Imprimé en Pologne : Walstead Central Europe, ul. Obr.
Modlina 11, 30-733 Kraków, Poland. © PrismaMedia 2022.
Dépôt légal : décembre 2022. 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.
© 2022, 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 I23 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
ARPP
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-Hippolyte
75009 Paris



ACPM

LA CARTE DE CRÉDIT QUI DÉPASSE LES BORNES



RECHARGER SON VÉHICULE ÉLECTRIQUE EN EUROPE ⁽¹⁾

FINANCER SA BORNE À DOMICILE

ÉCHELONNER SES DÉPENSES ⁽²⁾

1% DE CASHBACK SUR TOUS SES ACHATS ⁽³⁾

Mobilize Visa Card ⁽⁴⁾, la carte de crédit qui fait avancer la mobilité.

Un crédit vous engage et doit être remboursé.

Vérifiez vos capacités de remboursement avant de vous engager.

La carte de crédit est associée à un crédit renouvelable.



MOBILIZE
BEYOND AUTOMOTIVE

VISA CARD

Mobilize Visa Card est une carte de crédit facultative, et gratuite pendant la durée de votre contrat de crédit renouvelable. Elle vous permet de régler vos achats au comptant par défaut conformément à la loi ou en plusieurs fois, à crédit. Pour les achats réalisés au comptant, vous serez prélevé en débit différé conformément à votre contrat, mais vous pourrez choisir de régler vos achats à crédit, selon les conditions en vigueur de votre contrat, après vos achats depuis votre espace client ou à réception de votre relevé de situation en contactant le prêteur. Offre de crédit renouvelable d'un an de 700 € à 5 500 € au 11/04/2022 réservée aux particuliers. Sous réserve d'étude et d'acceptation par DIAC S.A., prêteur, établissement de crédit et intermédiaire d'assurances, au capital de 415 100 500 €. Siège social : 14, avenue du Pavé-Neuf - 93168 Noisy-le-Grand Cedex. - R.C.S. Bobigny 702 002 221 - N° ORIAS : 07 004 966 (www.orias.fr). Vous disposez d'un droit de rétractation. "Mobilize Beyond Automotive" est une marque commerciale de Renault, utilisée par DIAC. ⁽¹⁾ Permet d'accéder à plus de 260 000 stations de charge en Europe, incluant 1710 stations de charge Ionity. Liste et tarifs disponibles dans l'application My Renault. ⁽²⁾ Sous réserve du montant disponible. ⁽³⁾ Offre de remboursement. Vous cumulez 1% du montant de vos achats ou retraits réalisés avec la carte de crédit Mobilize Visa Card. Dès que le montant cumulé atteint 10 €, cette somme est déduite soit, en priorité, du prochain prélèvement de vos paiements comptants, soit, à défaut de paiement comptant, d'une échéance de remboursement du crédit renouvelable. ⁽⁴⁾ Visa Card = Carte Visa.

Pour réfléchir et agir avec un temps d'avance

Actuellement en vente



CÉLÉBRONS 100 ANS D'EXCELLENCE

OFFRE ANNIVERSAIRE

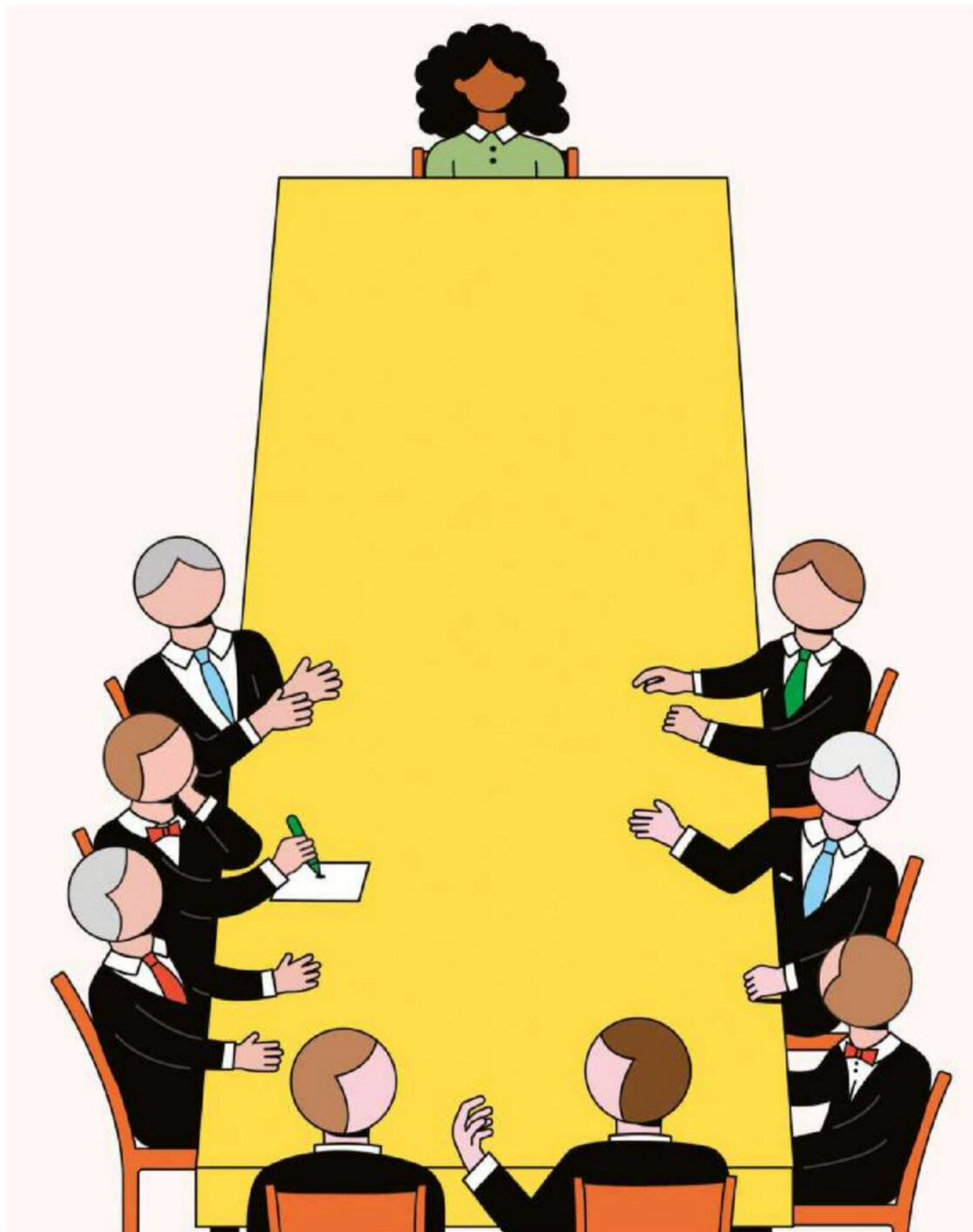
-20% sur tous les abonnements HBR France grâce au **CODE HBR100**

Rendez-vous sur prismashop.fr



Idées à suivre

RECHERCHES ET PERSPECTIVES NOUVELLES



La diversité au sein des conseils d'administration est une priorité absolue, mise en avant par les directeurs d'entreprises et les programmes des politiques publiques. A titre d'exemple, la SEC, l'organisme américain de régulation boursière, a approuvé une règle exigeant de la plupart des entreprises du Nasdaq qu'elles incluent au moins deux administrateurs issus de groupes sous-représentés - minorités, femmes, ou personnes LGBTQ+ - ou qu'elles justifient pourquoi elles ne le font pas. Ce genre d'initiative est louable, et pas seulement pour des raisons d'équité : les recherches montrent que l'hétérogénéité au sein des groupes améliore la qualité du processus de décision. Pourtant, peu d'éléments convaincants ont permis d'établir un lien entre la hausse de la diversité dans les conseils d'administration et l'amélioration des résultats des entreprises. Une nouvelle étude cherche à comprendre pourquoi et propose diverses améliorations.

Les chercheurs ont travaillé avec les auditeurs de 54 sociétés américaines cotées en Bourse pour coder les transcriptions de chaque réunion du conseil d'administration entre 1994 et 2006. Objectif : déterminer le temps de parole de chaque administrateur. Les résultats ont révélé, sans surprise,

ORGANISATION

UNE PLACE À LA TABLE NE SUFFIT PAS

La diversité au sein des conseils d'administration est plus forte que jamais. Alors pourquoi les entreprises n'obtiennent-elles pas les résultats escomptés ?

que les administratrices et les administrateurs noirs prenaient en général beaucoup moins la parole que les hommes blancs – le codage n’incluait pas d’autres groupes sous-représentés. En tenant compte des différences de taille des conseils d’administration, les chercheurs ont conclu que chaque homme blanc parlait en moyenne pendant 11% de la durée totale de la réunion annuelle du conseil, tandis que chaque homme noir parlait pendant 4% et chaque femme 8%. Les chercheurs ont continué d’examiner les transcriptions après la fin de l’étude et ont observé les mêmes résultats : les membres noirs ou de sexe féminin du conseil ne s’exprimaient toujours pas. « Sans la participation des administrateurs sous-représentés, notent les chercheurs, les bénéfices potentiels de la diversité au sein du conseil sont perdus. »

Les transcriptions des réunions du conseil étant confidentielles, l’analyse était uniquement quantitative et les chercheurs n’ont pas pu déterminer pourquoi ces administrateurs et administratrices étaient si réticents à prendre la parole. Mais certains témoignages indiquent que l’attitude des administrateurs blancs de sexe masculin peut avoir un effet paralysant. Ils mentionnent l’expérience de Liz Dolan, qui a démissionné du conseil de la marque de vêtements et accessoires de sport Quiksilver en 2015, après avoir découvert qu’elle avait été exclue de discussions de la plus haute importance. « Même lorsqu’une femme parvient à décrocher une place à la table des négociations, les hommes peuvent vous placer dans une cabine insonorisée », a-t-elle ainsi écrit dans « Fortune ». Il est aussi possible que les membres de groupes minoritaires aient manqué d’assurance et se soient censurés.



« On peine à imaginer que des administrateurs puissent être intimidés ; ce sont généralement des gens très performants et dynamiques », indique Christopher Tuggle, de l’University of Central Arkansas, qui a dirigé cette étude. « Mais même dans un groupe de haut niveau, le statut relatif importe. »

Stimuler la participation

Deux facteurs ont aidé à encourager la participation des administrateurs noirs et des administratrices. Premièrement, celles et ceux qui avaient déjà occupé un poste de haut niveau – P-DG, doyen ou président d’université, général ou amiral dans l’armée, ou encore un poste politique au niveau national ou fédéral – étaient bien plus à même de s’exprimer que les autres. Les administratrices dotées d’une telle expérience participaient en moyenne deux fois plus que leurs homologues de statut inférieur, tandis que les administrateurs noirs de haut rang participaient pour 150% de plus que leurs homologues de rang inférieur. Un statut élevé avait une incidence minimale sur la participation des hommes blancs ; probablement, d’après les chercheurs, parce que, en tant que membres du groupe majoritaire,

ils étaient moins enclins à manquer d’assurance. « Les individus influents semblaient avoir suffisamment d’assurance pour s’exprimer – et, dans cette situation, les hommes blancs semblaient céder la parole », avance Christopher Tuggle.

Deuxièmement, dans les conseils incluant au minimum deux administrateurs noirs ou de sexe féminin, la participation était plus égalitaire entre les membres que dans ceux ne comportant qu’une seule personne issue d’un groupe minoritaire. Cela montre que ces administrateurs ressentaient une affinité – même si leur origine ethnique ou leur genre était différents – qui les aidait à trouver leur place au sein du groupe. Recruter un second membre d’un groupe minoritaire pourrait aussi faire la différence, notent les chercheurs. Imaginez votre conseil d’administration vous expliquer pourquoi il faut intégrer une autre femme ou un autre membre issu d’une minorité. « Vous avez tous entendu parler de l’importance de l’hétérogénéité », explique Leonard Bierman, de l’université A&M du Texas, co-auteur de cette étude. Elle peut donner plus d’assurance pour participer tout en encourageant les

administrateurs blancs à agir conformément à leurs convictions.» L'augmentation de la participation était particulièrement forte quand l'un des administrateurs noirs ou de sexe féminin possédait une expérience de leadership de haut niveau. Ils semblaient servir de modèles et créer un environnement dans lequel les membres autres que les hommes blancs se sentaient psychologiquement libres de s'exprimer.

Deux précisions s'imposent au sujet de cette étude: d'abord, les chercheurs n'ont pas eu la possibilité d'évaluer le contenu des propos des administrateurs. Il se peut donc que la faible participation des membres issus des minorités soit la conséquence d'une sorte de fanfaronnade de la part des administrateurs blancs – lesquels ont pu beaucoup parler sans apporter grand-chose à la conversation, tandis que des administrateurs noirs ou de sexe féminin ont été plus incisifs quand ils prenaient la parole. Ensuite, les chercheurs n'avaient aucun moyen de mesurer la diversité au-delà du genre et de l'origine ethnique; il est donc possible que les conseils aient été plus homogènes que le nombre de femmes ou d'administrateurs noirs ne l'indique. «Si vous avez un administrateur noir ou de sexe féminin qui a grandi au sein de la même classe socio-économique que les administrateurs blancs de sexe masculin, est passé par les mêmes écoles et appartient aux mêmes clubs, avez-vous créé une vraie diversité?», interroge Leonard Bierman.

Ces précisions mises à part, plusieurs enseignements pouvant servir aux décideurs politiques et aux entreprises peuvent être tirés de cette étude. Pour commencer, ajouter un ou deux membres issus de minorités à un large conseil d'administration composé d'hommes blancs ne suffit pas. «Les conseils d'administration doivent penser davantage en matière de proportionnalité qu'en chiffres absolus», souligne ainsi Christopher Tuggle.

Par ailleurs, les chercheurs indiquent que si la SEC a bien fait d'approuver la loi visant les entreprises du Nasdaq en 2021, elle n'aurait pas dû prévoir de

dérogation pour les conseils composés de cinq administrateurs ou moins. «De grandes entreprises familiales peuvent avoir de petits conseils d'administration; et elles ne devraient pas pouvoir bénéficier de ce genre de passe-droit», selon Christopher Tuggle. En outre, les politiques gouvernementales et autres directives visant à limiter le nombre de conseils auxquels un administrateur peut siéger – et dont le but est de mettre un terme aux «old boys' clubs» (cet entre-soi d'hommes sortis de grandes écoles, NDLR) et de promouvoir la diversité – pourraient avoir pour conséquence involontaire de limiter l'impact des administrateurs prestigieux issus de minorités. «Personne ne dirait que Vernon Jordan – un leader noir du mouvement des droits civiques – faisait partie d'un «old boys' clubs», remarque Leonard Bierman. Et pourtant, à un moment donné, il siégeait aux conseils d'administration de près d'une dizaine de grandes sociétés. Nos recherches laissent à penser qu'il aurait permis d'améliorer la diversité de pensée de chacun de ces conseils.» Les règles actuellement en vigueur pourraient empêcher ce genre de contribution.

Enfin, les présidents de conseils d'administration peuvent promouvoir la participation des groupes minoritaires en encourageant les membres à coucher sur le papier leurs opinions sur des sujets importants avant la réunion, ce qui peut aider à empêcher les voix dominantes de monopoliser la conversation. Ils ont aussi intérêt à rappeler l'importance d'écouter ses collègues et les dangers de la pensée unique. «Notre recherche montre l'importance du changement structurel dans l'amélioration de la diversité au sein du conseil, affirme Leonard Bierman. Mais le leadership aussi a son rôle à jouer.» ☺



À PROPOS DE LA RECHERCHE

«From Seats at the Table to Voices in the Discussion: Antecedents of Underrepresented Director Participation in Board Meetings», par Christopher S. Tuggle et al. («Journal of Management Studies», à paraître).

EN PRATIQUE

« Les conseils d'administration risquent de perpétuer le statu quo »

John W. Rogers Jr., co-P-DG de la société de gestion d'actifs Ariel Investments, cite John Lewis, figure du mouvement américain des droits civiques, expliquant l'importance de parler des questions de diversité au sein des conseils d'administration: «Il faut causer de bons ennuis.» John W. Rogers Jr., qui siège notamment aux conseils d'administration de McDonald's, Nike et The New York Times Company, s'est exprimé sur les moyens de tirer le meilleur de la valeur des administrateurs issus des minorités.

Selon une étude, nommer un ou deux administrateurs issus de groupes minoritaires ne suffit pas pour améliorer la diversité. Etes-vous d'accord?

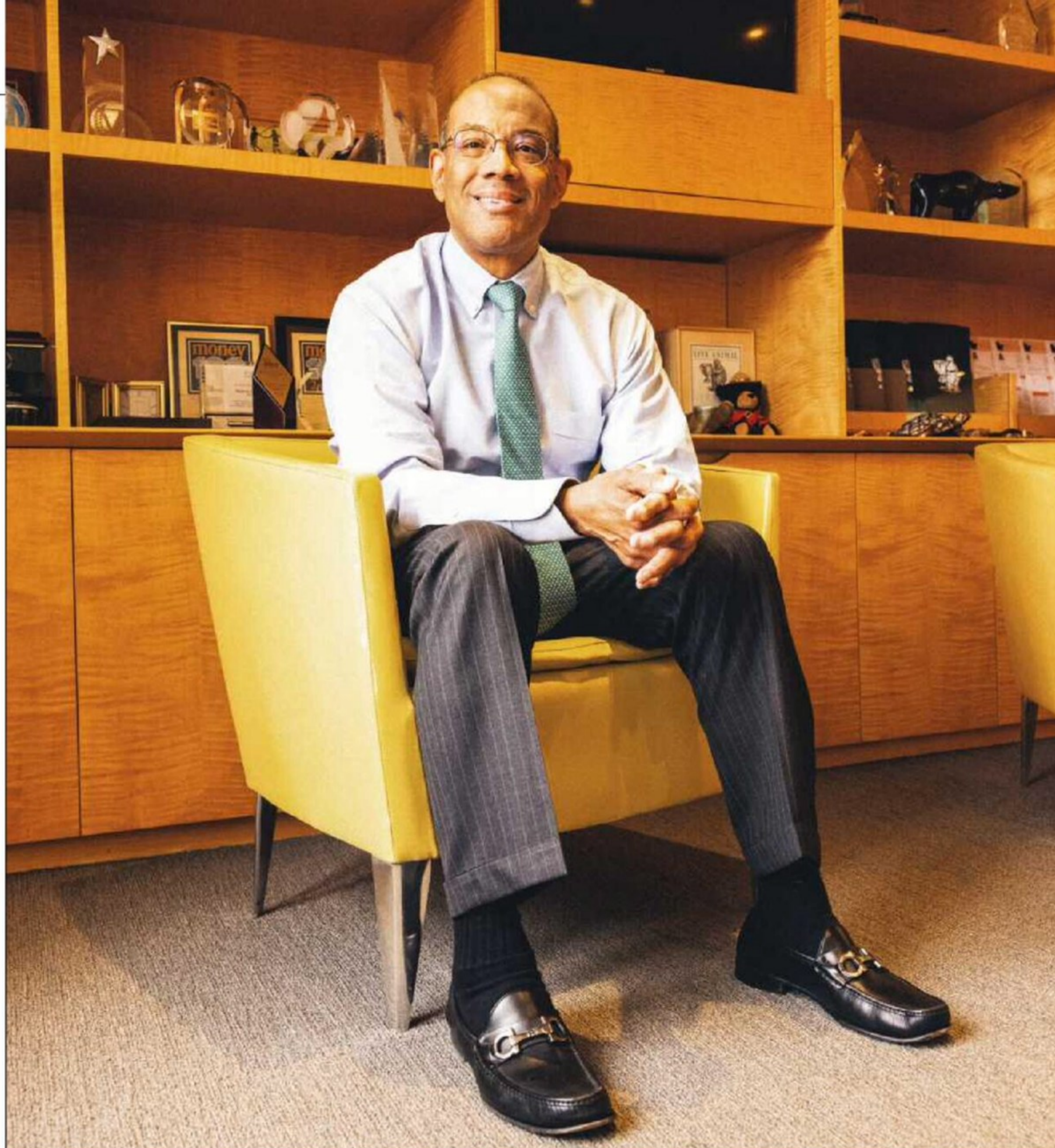
Oui, c'est ce que confirment les recherches menées par mon entreprise. Ariel Investments a commandé, en septembre 2021, un sondage auprès des 151 membres noirs et latinos des conseils de sociétés du classement «Fortune» 500 ayant assisté à notre Black Corporate Directors Conference. La majorité d'entre eux ont indiqué que les dirigeants d'entreprise faisaient peu de cas de la question de l'origine ethnique, en dépit de l'importance croissante qui y est accordée depuis quelques années. Il y a encore du chemin à parcourir pour faire de la diversité une réalité. ►

Cette étude indique aussi que les administrateurs issus des minorités ne prennent pas assez la parole.

Je n'ai pas observé cela. Ce que je constate, ce n'est pas que ces administrateurs ne s'expriment pas, c'est qu'ils ne s'expriment pas sur les questions liées à la diversité. Ils n'osent pas se battre en faveur de l'égalité économique pour les femmes et les personnes de couleur. Même Sheryl Sandberg, de Meta (elle a depuis quitté le groupe, NDLR), explique avoir commencé à s'attaquer aux problèmes liés au genre seulement après avoir vu ma co-P-DG, Mellody Hobson, se battre pour les femmes et les personnes de couleur lors d'une réunion de conseil à laquelle elles participaient. N'oublions pas qu'il n'y a pas que dans les conseils que l'on peut s'exprimer. Certains administrateurs le font aussi entre les réunions. D'autres s'expriment de façon convaincante par écrit.

Comment expliquez-vous cette réticence à s'exprimer sur ces sujets ?

Les gens ont peut-être peur d'être catalogués; ils ne veulent pas être perçus comme l'administrateur issu des minorités qui ne parle que des questions d'origine. Et, bien souvent, le président du conseil – généralement un homme blanc – n'a pas assuré les administrateurs issus de minorités que leurs contributions étaient bienvenues et importantes. Je crois aussi qu'en général on ne demande pas aux recruteurs de trouver des candidats issus de la diversité qui se sont battus pour



l'égalité économique et les droits civiques par le passé. S'ils ne se sont pas exprimés sur ces sujets au cours de leurs quarante premières années de carrière, pourquoi le feraient-ils tout à coup au conseil d'administration ? Cela signifie que les conseils ne parviennent pas à saisir les bienfaits de la diversité, mais aussi qu'ils risquent de perpétuer le statu quo. Le P-DG pourrait de ce fait se mettre en quelque sorte des œillères en se disant : « J'ai un conseil d'administration représentatif en matière de diversité, et personne ne parle de diversité, d'équité et d'inclusion. C'est donc qu'on doit faire du bon boulot. »

Pouvez-vous nous parler d'une occasion où vous avez décidé de vous exprimer ?

J'ai commencé à faire entendre ma voix il y a de nombreuses années, quand j'ai remarqué que les consultants de certains conseils auxquels je siégeais – avocats, comptables, spécialistes des affaires gouvernementales – étaient tous blancs. C'est bien souvent encore le cas aujourd'hui. J'ai souligné le problème et j'ai dit : « Le fait que les seules personnes de couleur dans cette entreprise soient celles du personnel de restauration montre qu'elle n'agit pas en accord avec ses valeurs. »

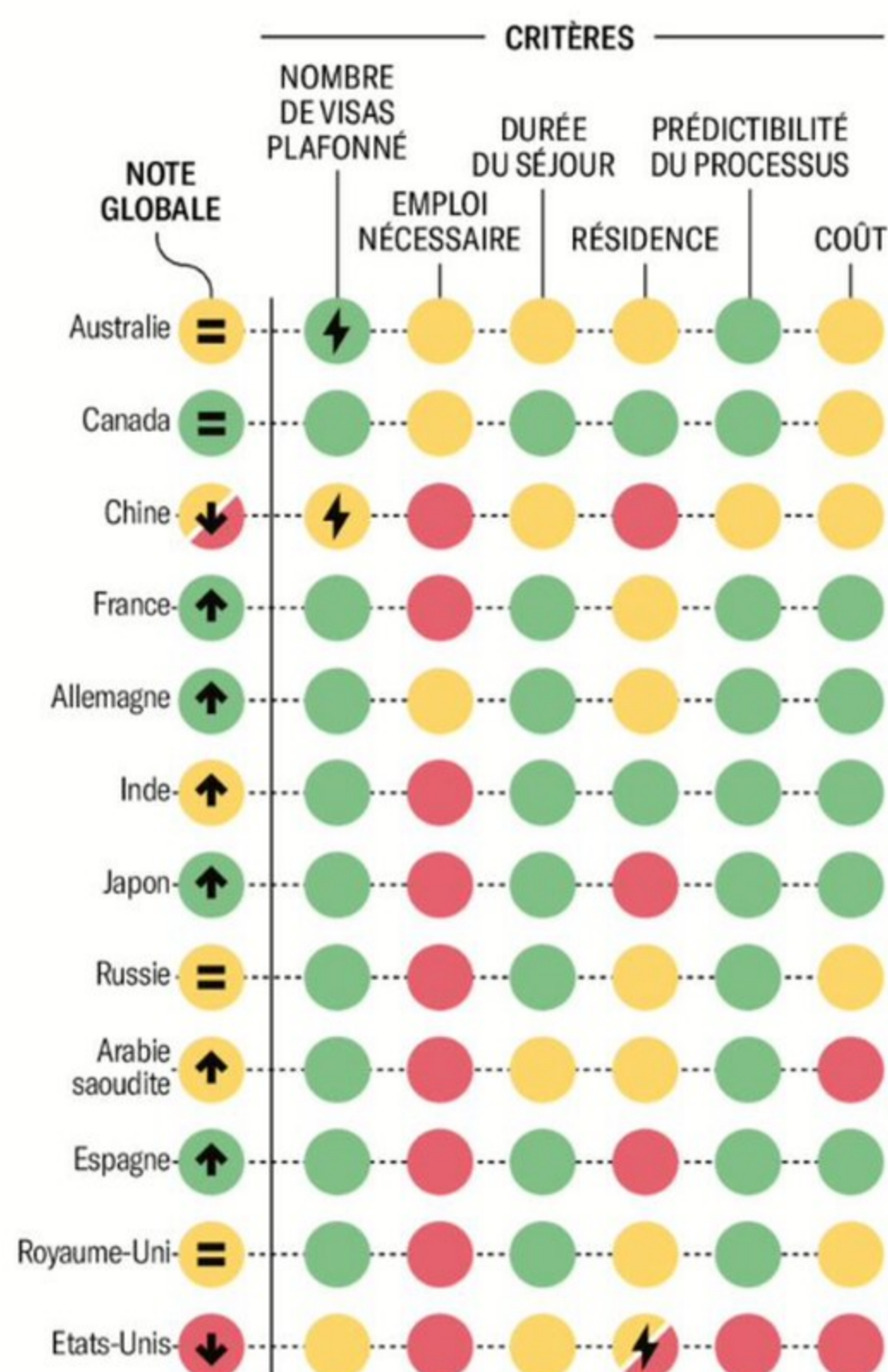
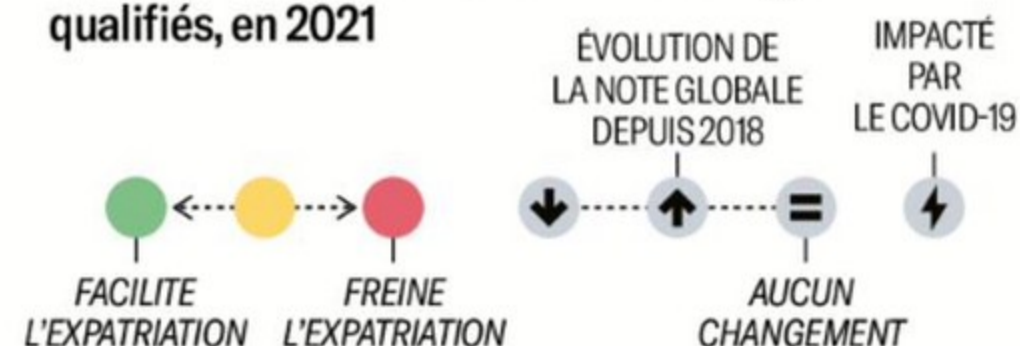
C'est peut-être plus facile pour moi de m'exprimer, car mes héros sont les grandes figures du mouvement des droits civiques. Aujourd'hui, beaucoup d'administrateurs sont trop jeunes pour avoir connu cette époque. Ils n'ont pas vu John Lewis (figure de la lutte pour les droits civiques, NDLR) être frappé lors d'une manifestation ou les chiens de la police de Birmingham terroriser des gamins (en 1963, en Alabama, NDLR). J'espère que le mouvement Black Lives Matter galvanisera la nouvelle génération d'administrateurs issus des minorités. Si nous ne parlons pas dans les salles de réunion, qui le fera? ☺

TALENTS

Là où il est facile (ou pas) de s'expatrier

De nombreux pays ont facilité le recrutement et l'expatriation de salariés étrangers. C'est le cas de la France avec le « passeport talent » (une carte de séjour spécifique, pluriannuelle), ou du Japon, qui propose une catégorie de visas s'adressant surtout aux travailleurs du secteur des technologies. Deux pays font exception: les Etats-Unis, qui ont mis en place des plafonds stricts pour les travailleurs hautement qualifiés et qui font les frais des lourdeurs administratives, et la Chine, qui a renforcé les contrôles aux frontières au début de la pandémie de Covid-19.

Incidence des règles gouvernementales sur l'expatriation des travailleurs étrangers qualifiés, en 2021



Source: « Building a Globally Diverse Team Is Actually Getting Easier », par Johann Harnoss, Anna Schwarz et Martin Reeves (HBR.org, 2022).



PERFORMANCE

Le soleil obscurcit-il le jugement ?

Vous espérez peut-être qu'il fera beau le jour où votre patron rédigera votre évaluation de performance. Après tout, les rendements boursiers sont plus élevés et les clients laissent de plus gros pourboires quand le soleil brille – probablement parce que le soleil améliore l'humeur. Partant de là, pourquoi le beau temps n'améliorerait-il pas aussi les évaluations de votre travail ?

Deux chercheurs ont voulu savoir si la météo avait une incidence sur l'effet « spillover », ou effet de débordement – c'est-à-dire la tendance que peut avoir le résultat d'une mesure de performance objective à influencer le jugement des gens sur une mesure subjective et sans lien avec la précédente. Ils ont ainsi demandé à 600 participants aux Etats-Unis d'évaluer le rendement administratif (mesure subjective) de « David Sutton », un directeur régional, après avoir lu des notes et entretiens avec ses collègues sur son travail au bureau. Certains ont réalisé l'exercice lors d'une journée ensoleillée au début

de l'été, et les autres lors d'une journée nuageuse (les chercheurs ont vérifié les prévisions météorologiques et planifié l'expérience en conséquence). La plupart des participants ont également vu le score des ventes de David Sutton (une mesure objective sans lien avec son travail) avant de réaliser leurs évaluations. Un groupe témoin n'a reçu aucune information au sujet des ventes afin d'isoler l'effet de la météo sur les évaluations subjectives en général.

La météo n'a pas eu d'incidence sur les notes subjectives du groupe témoin, qui étaient en moyenne aussi favorables sous les nuages que quand le soleil brillait. Mais elle a eu une influence sur l'effet de débordement : dans le Nord-Est et le Midwest, les notes subjectives et objectives étaient plus semblables lors des journées ensoleillées que lors des journées nuageuses. Ailleurs, l'effet spillover était modéré et ne variait pas avec la météo. « L'arrivée du soleil dans le Nord-Est et le Midwest (où les hivers sont relativement longs et rudes), au début de l'été, pourrait exacerber l'effet spillover », écrivent ainsi les chercheurs.

Des études antérieures ont démontré que la météo pouvait influencer sur la

manière dont les gens traitent les informations, les beaux jours déclenchant une plus grande dépendance aux stéréotypes et à l'heuristique - un résultat parfois attribué à l'humeur. Dans cette expérience, cependant, les sondages de suivi n'ont relevé aucun lien entre la météo et l'humeur. «Le temps nuageux [pourrait] entraîner une approche de traitement plus systématique et détaillée (indépendante des effets de l'humeur), concluent les chercheurs. Si la météo est, en soi, incontrôlable, comprendre [son] impact [...] sur l'évaluation de performance subjective peut fournir aux organisations les connaissances nécessaires permettant de tenir compte de ces effets et les contrer.»

À PROPOS DE LA RECHERCHE
«The Effect of Weather on Subjective Performance Evaluation», par Carolyn Deller et Jeremy Michels (document de travail).

TARIFICATION

Le secret pour inciter à acheter le produit de gamme supérieure

Conformément à une stratégie marketing populaire, les managers utilisent des prix justes en dessous d'un nombre entier (9,99€, 79,95€ ou encore 399990€), car les consommateurs ont tendance à percevoir les articles moins chers que s'ils coûtaient quelques centimes ou quelques euros de plus. Une nouvelle recherche a permis de découvrir une exception importante: si vous cherchez à pousser les consommateurs à acheter



le produit de gamme supérieure, mieux vaut fixer le prix de l'option de base à un nombre entier ou juste au-dessus.

Les chercheurs ont installé un stand de café sur un campus universitaire et ont modifié les prix d'un petit et d'un grand café sur deux jours. Certains passants ont pu voir un prix de base de 0,95 € et de 1,20 € pour la version supérieure, tandis que d'autres ont vu le prix du petit café passer de 1 € à 1,25 €. Seulement 29% des clients ayant vu les premiers prix ont opté pour un grand café, contre 56% de ceux qui ont vu les autres tarifs.

Six expériences de laboratoire réalisées sur des produits incluant des blenders, des voitures et des services de streaming ont obtenu des résultats similaires. «Fixer le prix d'un produit de base juste en dessous [...] d'un nombre entier sépare le produit de base et les options supérieures dans différentes

catégories psychologiques, donnant ainsi l'impression que la version supérieure est plus onéreuse», écrivent les chercheurs. Même lorsque la version supérieure était bel et bien plus onéreuse - par exemple, quand le choix portait sur un blender de base et un blender haut de gamme vendus respectivement 39,99€ et 47,50€, et 40€ et 48,50€ -, les participants mis face à la deuxième tarification étaient plus enclins que les autres à acheter le modèle haut de gamme. L'effet était moindre lorsque les produits étaient présentés successivement plutôt que simultanément (obligeant les individus à se fier à leur mémoire) et quand la version supérieure dépassait un autre seuil (par exemple, quand l'option de base était proposée à 20,50€ et la version supérieure à 30,50€). Les managers devraient donc éviter de pousser le prix au-dessus du nombre entier suivant, conseillent les chercheurs, avant de conclure: «Fixer le prix d'une option de gamme supérieure juste au-dessus d'un autre [...] seuil crée une barrière psychologique qui dissuade les consommateurs de l'acheter.»

À PROPOS DE LA RECHERCHE
«The Threshold-Crossing Effect: Just-Below Pricing Discourages Consumers to Upgrade», par Junha Kim, Selin A. Malkoc et Joseph K. Goodman («Journal of Consumer Research», 2022).

ÉCARTS DE CONDUITE DES ENTREPRISES

Les journaux locaux sont d'importants garde-fous

Plusieurs études ont démontré que les régions proposant moins de titres de presse locale que d'autres souffraient

OUILLE!

Quand le choix leur était donné de réaliser une tâche exigeante sur le plan cognitif ou de subir une douleur physique, de nombreux participants optaient pour la douleur. Pas moins de 28% d'entre eux la préférait à la tâche cognitive, même lorsque la douleur infligée correspondait au niveau maximal autorisé sur le plan éthique.

«Forced Choices Reveal a Trade-Off Between Cognitive Effort and Physical Pain», par Todd A. Vogel et al.

d'une corruption plus élevée chez leurs élus. A l'heure où les journaux sont confrontés à une rude compétition numérique, une équipe de chercheurs a décidé d'enquêter sur les conséquences de la fermeture de médias locaux sur un autre type de délit: la criminalité des entreprises.

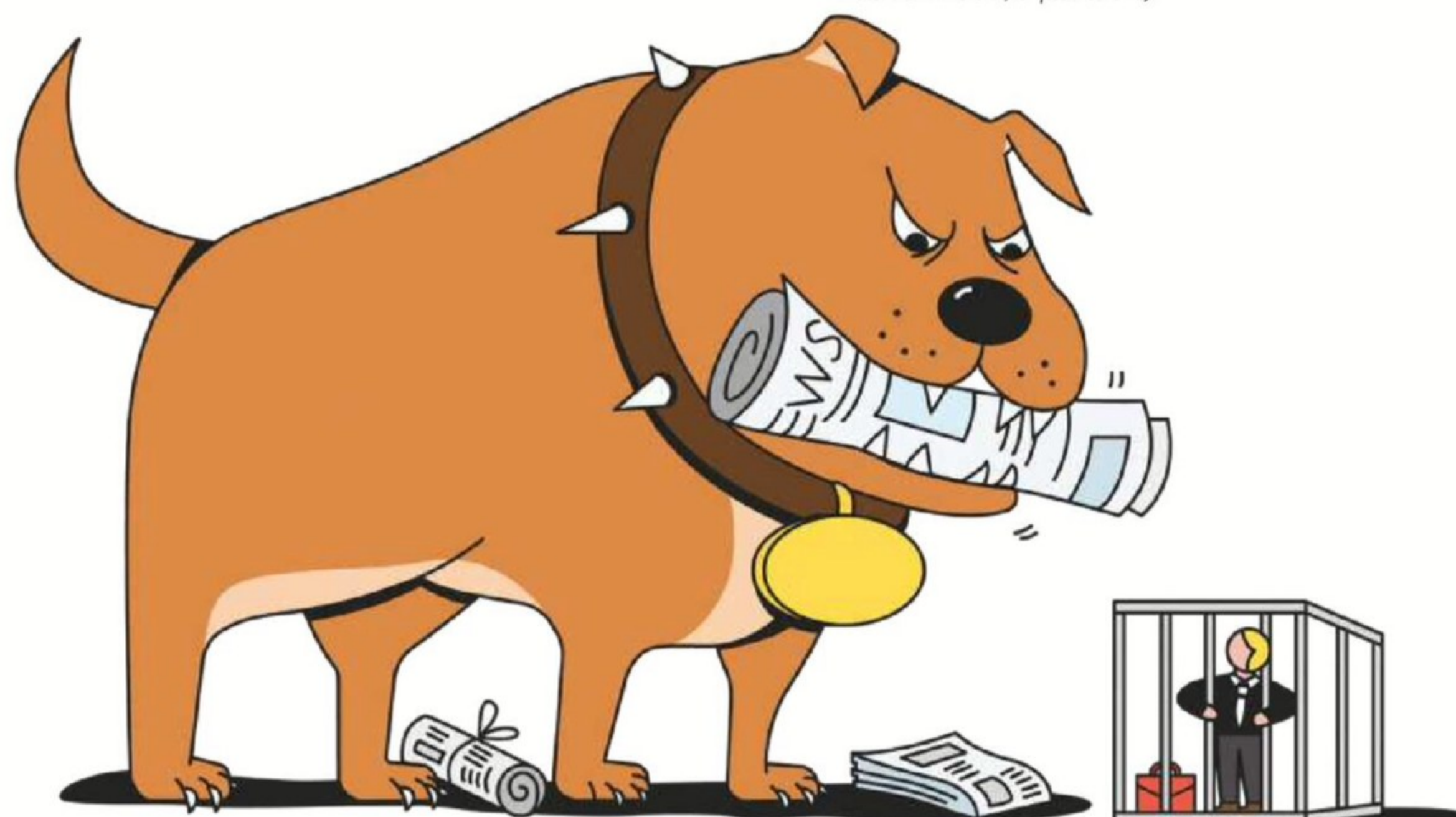
Pour cela, les chercheurs ont collecté des données sur les écarts de conduite de sociétés américaines entre 2000 et 2017 sur Violation Tracker, un outil qui enregistre des informations sur les infractions et les pénalités issues de 44 agences de réglementation fédérales. Ils ont découvert 26450 infractions commises par 1383 sociétés cotées en Bourse. Ils ont ensuite identifié 33 journaux locaux ayant mis la clé sous la porte entre 2003 et 2014. En comparant les infractions et pénalités recensées dans la zone de parution de chacun des journaux au cours des trois années précédant et suivant leur fermeture, les chercheurs ont constaté que, lorsqu'un journal disparaissait, les infractions (incluant la fraude comptable, la surfacturation,

les conditions de travail dangereuses et la discrimination) augmentaient en moyenne de 1,1%. La gravité des infractions augmentait également et les pénalités enregistraient une hausse de 15%. Enfin, les émissions toxiques, qui doivent être signalées même lorsqu'elles sont légales, augmentaient de près de 20%. La prise en compte de variables telles que l'économie locale et l'environnement de fraude n'avait aucune incidence sur les résultats.

«Nos conclusions indiquent que les journaux locaux jouent un rôle important dans la surveillance des écarts de conduite des entreprises», écrivent ainsi les chercheurs. Leurs chiffres sont très certainement en deçà de la réalité, ajoutent-ils, étant donné qu'ils n'ont étudié que les entreprises publiques et qu'ils ne pouvaient tenir compte que des infractions qui avaient été détectées.

À PROPOS DE LA RECHERCHE

«When the Local Newspaper Leaves Town: The Effects of Local Newspaper Closures on Corporate Misconduct», par Jonas Heese, Gerardo Pérez Cavazos et Caspar David Peter («Journal of Financial Economics», à paraître).



TECHNOLOGIE

Le prix d'un appel

Les salariés touchant le salaire minimum au Venezuela, ravagé par l'inflation, devraient travailler 7063 heures – l'équivalent de plus de trois ans de travail à plein temps – pour pouvoir acheter un iPhone 13. Le graphique ci-dessous montre combien d'heures ils devraient travailler dans 34 pays, sur la base du salaire minimum, ajusté en fonction de l'inflation de chaque pays en 2021.

Nombre d'heures de travail nécessaires pour s'acheter un iPhone 13

Venezuela	7063
Inde	3667
Russie	1081
Vietnam	1043
Chine	983
Malaisie	607
Turquie	543
EAU	488
Hongrie	380
Pologne	320
République tchèque	316
Grèce	232
Singapour	224
Arabie saoudite	218
Hong Kong	189
Espagne	157
Italie	142
Etats-Unis	114
Japon	114
France	108
Royaume-Uni	106
Finlande	106
Allemagne	106
Nouvelle-Zélande	104
Autriche	104
Belgique	104
Irlande	102
Pays-Bas	101
Suède	94
Islande	79
Luxembourg	79
Australie	76
Norvège	65
Danemark	64

Source: Grover

Pour chaque augmentation d'un écart-type dans la mesure de la colère, de la méfiance ou de la peur détectée par un logiciel de reconnaissance faciale dans les expressions du président de la Réserve fédérale américaine lors d'une conférence de presse, l'indice SPY (qui suit l'indice boursier S&P 500) recule de 0,528 point de base en moyenne, au cours des trois minutes suivantes.

«Let's Face It: Quantifying the Impact of Nonverbal Communication in FOMC Press Conferences», par Filippo Curti et Sophia Kazinnik.

EXPÉRIENCE CLIENT

Jurer dans les avis en ligne peut être diablement efficace

De nombreux sites Web et réseaux sociaux tentent d'interdire les vulgarités par crainte qu'elles n'offensent. Mais les jurons ont-ils vraiment un effet rebutant sur les individus?

Une récente étude a procédé à l'analyse de 75 000 avis sur Yelp et 200 000 avis sur Amazon, en utilisant un logiciel linguistique afin d'identifier ceux qui contenaient des gros mots dans les descriptions de produits, et en relevant, pour chaque avis, le nombre de lecteurs l'ayant jugé «utile» ou «inutile». Sur Yelp comme sur Amazon, les lecteurs ont trouvé les avis contenant jusqu'à trois jurons beaucoup plus utiles que les autres.

Plusieurs expériences ont confirmé et développé ces résultats. Dans l'une d'entre elles, les participants devaient imaginer qu'ils cherchaient une batterie externe pour des appareils électroniques. Puis ils ont lu un avis indiquant soit «la batterie a chargé mon téléphone rapidement», soit «la batterie a chargé mon téléphone foutrement [“fucking”] rapidement». Ils ont ensuite répondu à des questions sur le produit et sur l'auteur de l'avis. Les participants ayant vu le deuxième avis avaient une opinion plus favorable sur la batterie que les autres. Selon eux, elle chargerait plus vite et l'auteur de l'avis semblait plus convaincu. Dans une autre expérience, les participants ayant lu qu'un lave-vaisselle était «foutrement silencieux» l'aimaient davantage que ceux ayant lu qu'il était «super» ou «incroyablement» silencieux, et considéraient l'avis de l'auteur plus tranché. Dans une autre étude encore,

l'utilisation de «foutrement» évoquait une plus grande affinité pour le produit que l'utilisation de «f#utrement» – mais «fichtrement» évoquait aussi une forte affinité.

Si les gros mots augmentent la force d'un avis, c'est justement parce qu'ils sont tabous, affirment les chercheurs. Les participants déduisaient que le produit avait fait forte impression sur l'auteur de l'avis parce qu'il prenait un risque social en le décrivant ainsi. En revanche, trop de vulgarité était perçue comme en disant plus sur l'auteur de l'avis que sur le produit et rendait l'avis moins utile à leurs yeux. Les déductions des lecteurs sur les sentiments de l'auteur de l'avis avaient une incidence sur leur attitude face au produit. Les substituts similaires sur le plan phonétique tels que «fichtrement» étaient suffisamment proches pour déclencher des réactions semblables, mais les hashtags et autres symboles réduisaient le lien phonétique et diminuaient l'effet produit, tout comme l'utilisation d'autres adjectifs. «Les modérateurs de sites Web auraient peut-être intérêt à ne pas interdire les gros mots, car ils peuvent augmenter la valeur de l'avis et l'attitude des lecteurs vis-à-vis du produit évalué, écrivent les chercheurs. A la place, ils pourraient mettre à jour les règles de la communauté pour informer les auteurs d'avis des effets néfastes d'une utilisation excessive de jurons.»



À PROPOS DE LA RECHERCHE
 «The Power of Profanity: The Meaning and Impact of Swearwords in Word-of-Mouth», par Katherine C. Lafreniere, Sarah G. Moore et Robert J. Fisher («Journal of Marketing Research», à paraître).

STRATÉGIE

Rebâtir la chaîne logistique en temps de guerre

L'invasion de l'Ukraine par les troupes russes constitue un choc économique et psychologique dont les conséquences humanitaires sont d'ores et déjà visibles. Il faudra des années avant d'établir le bilan d'un conflit aux portes de l'Europe, dont les effets collatéraux sur les chaînes logistiques sont en revanche évidents depuis le printemps 2022. Pour ceux qui pensaient que la performance des chaînes logistiques globalisées garantissait l'accès illimité aux inputs indispensables aux produits de notre quotidien, le réveil est douloureux : des pénuries structurelles sont de retour.

Prenons l'exemple du caoutchouc, peu médiatisé par rapport au fameux gaz russe. Or la Russie est l'un des plus importants fournisseurs au monde de polybutadiène et de caoutchouc isoprène-isoprène, tandis que les sources alternatives provenant des Etats-Unis, de Norvège ou du Qatar ne peuvent s'y substituer que partiellement. On peut donc craindre qu'une large palette de chaînes logistiques, dont celles dépendantes du caoutchouc, soit durablement affectée. Un « nouvel ordre » dans l'organisation des échanges va-t-il émerger d'une telle disruption ?

VERS L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEL ORDRE ?

La première réaction des entreprises européennes face à l'invasion de l'Ukraine a été de trouver des alternatives d'approvisionnement et d'acheminement. S'appuyant sur leur expérience lors de la pandémie de Covid-19, elles ont poursuivi leurs approches adaptatives à l'aide de pratiques de gestion des risques (hausse des stocks de produits et de composants critiques). Mais ces mesures d'urgence cachent de profonds changements à venir, difficiles à formuler pour l'instant.

Les économistes Tobias Korn et Henry Stemmler ont relevé le défi. Ils proposent une analyse de ce que pourrait être le « nouvel ordre » dans l'organisation des échanges inter-entreprises. Leur idée est de mettre en perspective les conséquences à long terme de la guerre en Ukraine sur les approvisionnements des entreprises européennes. Leur résultat ? Les importateurs réagissent aux perturbations de l'offre en augmentant les importations venant de pays en paix, la substitution la plus évidente étant celle concernant les produits agricoles et les minéraux. Pour les produits manufacturés, les changements prennent du temps, mais restent en place à la fin du conflit, par effet cliquet.

DES SOURCES ALTERNATIVES

La reconfiguration des chaînes logistiques à la suite de la guerre en Ukraine devrait produire une cartographie des flux fondée sur de nouveaux nœuds d'échange avec de nouveaux fournisseurs. Au niveau macro-économique, la nécessité de trouver des fournisseurs alternatifs lors d'une guerre pourrait conduire l'économie mondiale à intégrer de nouvelles sources d'approvisionnement. On s'oriente sûrement depuis février 2022 vers une transformation radicale du fonctionnement des chaînes logistiques. Faut-il en tirer la conclusion d'un triomphe à venir de chaînes logistiques « régionales », moins vulnérables ? La question doit être posée.

Il est couramment recommandé aux entreprises européennes de développer des sources d'approvisionnement alternatives et de sécuriser les flux en amont afin de continuer à approvisionner les marchés en aval, en prévision de la reprise de la consommation des ménages – c'est le choix fait par Boeing et Airbus pour le titane. A moyen et long terme, faire appel aux fournisseurs locaux est encouragé. Il s'agit d'une révolution face aux pratiques dominantes de « global sourcing » chères aux acheteurs professionnels.

Mais ces derniers ne sont pas les seuls responsables des tensions actuelles sur les marchés d'approvisionnement. La Russie s'est spécialisée de longue date dans l'énergie et la métallurgie. Les perturbations des approvisionnements en provenance de Russie se propagent donc mécaniquement en aval des chaînes


logistiques vers les pays européens, dont les entreprises se sont spécialisées dans les activités d'assemblage. Les inputs russes étant impliqués dans le fonctionnement d'un très grand nombre de chaînes logistiques, les perturbations ne pouvaient qu'être majeures et sans doute durables.

L'URGENCE D'UNE VISION GÉOPOLITIQUE

Depuis plusieurs décennies, chercheurs et praticiens soulignent l'importance des nouvelles technologies supply chain comme facilitateurs d'échanges mondialisés. C'est le cas de la blockchain, dont de nombreux travaux relèvent la capacité à créer la confiance pour faire collaborer les membres de la chaîne logistique tout en garantissant la sécurité, la traçabilité et la confidentialité des données.

Mais la guerre en Ukraine rappelle l'importance des enjeux géopolitiques qui parasitent le fonctionnement des chaînes logistiques. Le conflit en cours pourrait conduire à une contraction des relations logistiques entre des pays partageant les mêmes valeurs « humanistes ». Or qui peut dire qu'un pays « ami » aujourd'hui ne deviendra pas hostile demain ? La recherche d'une stabilité retrouvée, en jouant sur une proximité géographique et culturelle, pourrait s'imposer dans l'après-crise ukrainienne.

L'exigence d'une convergence géopolitique entre partenaires de la chaîne logistique placera l'industriel au centre du jeu ; il devra organiser au mieux l'approvisionnement de ses matières premières et composants critiques ; de nombreux secteurs industriels devront réorganiser leur production ; l'éclatement des chaînes de valeur à l'échelle planétaire apparaîtra de plus en plus risqué. Enfin, des relations logistiques autrefois solides et désormais affectées depuis le printemps 2022 par des goulets d'étranglement dans les ports et de sévères restrictions dans certaines installations industrielles auront des conséquences sur la topographie des chaînes logistiques de demain. ☹

 **GILLES PACHÉ** est professeur agrégé en sciences de gestion à l'université d'Aix-Marseille. Il a publié une vingtaine d'ouvrages sur le management des chaînes logistiques, la distribution et la stratégie d'entreprise.

RÉVOLUTION NUMÉRIQUE

Comment les entreprises s'emparent du métavers

Toujours à l'affût de nouveaux leviers de croissance, les entreprises investissent de plus en plus le métavers, souvent présenté comme l'avenir d'Internet. Vu son potentiel, elles auraient tort de s'en priver.



Brice van de Walle

Directeur général
Mastercard France

Pour la 7^e édition du **Mastercard Innovation Forum**, le thème « **Together towards Tomorrow – A world beyond** » nous emmène dans une réflexion que nous voulons commune autour des nombreuses innovations, nouvelles expériences, et aussi incertitudes liées à l'émergence du monde nouveau qu'est le **Web3 : blockchain, crypto-actifs, NFT, métavers**.

Ce sont des **personnalités inspirantes** et des intervenants reconnus dans leur domaine que nous avons invités à **venir imaginer** ensemble des solutions dans **un futur responsable et inclusif**. Quelles opportunités s'offrent à nous, quel sera l'impact dans les paiements, dans la relation avec les consommateurs, dans l'organisation du travail ?

Nous tenterons d'apporter un début de réponse et **des éléments clés de réflexion** à toutes ces questions.

Mastercard Innovation Forum
Le 8 décembre 2022



Il ne se passe plus une journée sans qu'on entende parler de métavers ou de NFT. Il faut dire que ces technologies issues de la blockchain ont le potentiel de bouleverser en profondeur tous les secteurs d'activité. D'après un rapport publié par Gartner, 25 % des gens passeront au moins une heure par jour dans le métavers d'ici 2026. Certains y travailleront, d'autres y feront leurs courses, s'y divertiront, y suivront des cours, ou toutes ces choses à la fois. Selon les estimations de McKinsey, ce marché pourrait générer jusqu'à 5000 milliards de dollars en 2030. Une manne dont les entreprises souhaitent bien évidemment profiter.

Un monde virtuel au potentiel infini

Le métavers n'est pour l'heure qu'un monde en construction aux potentialités inconnues, mais les entreprises n'ont

3 QUESTIONS À

Geoffroy Seghetti // Directeur Marketing & Communication Europe de l'Ouest chez Mastercard



**EN QUOI EST-IL
IMPORTANT DE
MONTRER QUE
MASTERCARD
EST IMPLIQUÉ**

**DANS LES THÉMATIQUES
WEB3, LE MÉTAVERS, LES NFT,
LA BLOCKCHAIN ET LES
CRYPTOMONNAIES ?**

G.S. : Mastercard est une entreprise spécialisée dans le développement de technologies autour du paiement. Nous créons de nouveaux services et solutions pour les acteurs de cet écosystème. Nous étudions donc toutes les innovations et leur potentiel, afin d'accompagner les nouveaux usages tout en garantissant sécurité et confiance à nos clients. À ce titre, nous développons et testons les technologies du Web3 pour offrir aux consommateurs davantage de choix dans leurs moyens de paiement. C'est pourquoi nous construisons des passerelles

entre l'écosystème de paiement traditionnel et celui des cryptomonnaies, tout en garantissant accessibilité et sécurité aux consommateurs.

**QUE PEUVENT APPORTER CES
TECHNOLOGIES D'UN POINT DE VUE
MARKETING ?**

Ces technologies évoluent vite. Pour les utiliser correctement, il faut d'abord les comprendre et évaluer leur potentiel. C'est ce que nous nous appliquons à faire depuis de nombreuses années pour l'intelligence artificielle et la blockchain. S'agissant du métavers, nul ne peut prédire quand il atteindra son plein potentiel, mais il fait peu de doute qu'il prendra de l'importance dans nos vies personnelles et collectives. Ce qui est évident, c'est qu'il aura un impact sur la façon dont nous interagissons avec les consommateurs. Nous savons déjà que, dans le métavers, la publicité et le marketing ne pourront se

contenter d'un simple copier-coller des formats actuels. Ils devront être réinventés pour être pertinents et naturellement intégrés dans ce nouvel environnement immersif. Nous n'en sommes qu'au premier stade de ce qui sera une formidable évolution pour nos interactions en général.

**VOUS PARAISSÉZ TRÈS OPTIMISTE
POUR L'AVENIR DU WEB3 ET DE
TOUTES LES TECHNOLOGIES
ACCOMPAGNANT SON
DÉPLOIEMENT...**

Nous vivons un moment de cycles d'innovation stimulant. L'écosystème digital n'en finit pas d'apporter de nouvelles opportunités aux entreprises, mais aussi au grand public. Le métavers, les NFT et la blockchain offrent de nouveaux terrains de jeu qui ouvrent encore davantage le chemin des possibles. Nous n'avons pas fini d'en (entendre) parler !

pas attendu pour l'investir. C'est d'ailleurs l'une des forces du métavers : tous ses utilisateurs participent à son élaboration et décident de ses orientations. Aujourd'hui, les marques s'en servent surtout pour expérimenter de nouveaux types d'interactions avec leurs clients.

Prenons l'exemple de Nike. Après avoir créé son propre espace dans le jeu Roblox, la marque à la virgule a racheté le studio de création d'objets virtuels américain RTFKT. Bien lui en a pris, car, selon la plateforme d'analyse de données blockchain Dune Analytics, sa collection de sneakers virtuelles lui a, en quelques mois, rapporté environ 185 millions de dollars.

Les marques ne se contentent pas de dégager de nouvelles sources de revenus grâce aux ventes de NFT. L'usage le plus évident pour les entreprises est de faciliter la collaboration à distance, grâce à des espaces de travail immersifs. Certaines sociétés s'en servent également comme d'un outil marketing pour toucher les jeunes générations, montrer qu'elles sont à la pointe de l'innovation ou stimuler l'engagement de leurs clients. Pour les entreprises, le métavers offre un éventail infini de possibilités.

La peur de l'inconnu

Si le métavers recèle de belles promesses, mieux vaut rester prudent, car il s'agit d'une



Web3 et le métavers sont des sujets phares de cette 7^e édition du Mastercard Innovation Forum. Cela démontre leur importance dans la construction d'une économie numérique plus ouverte, décentralisée et détenue par les utilisateurs eux-mêmes. The Sandbox se place au cœur de ce mouvement et contribue à son expansion, en offrant des expériences immersives à la portée de tous.

Sébastien Borget

Cofondateur de The Sandbox



technologie récente dont on ignore tous les dangers. Aujourd'hui, la spéculation y reste forte et il n'intéresse qu'une minorité de gens. Pour les entreprises qui se lancent dans ce secteur, il s'agit donc d'un pari sur l'avenir. Pour espérer une adoption massive, il va falloir sécuriser le métavers et les transactions qui s'y déroulent. C'est là que des sociétés issues de la finance traditionnelle ont un rôle à jouer, explique Olivier Gabrielli, responsable de l'innovation et des paiements digitaux chez Mastercard France : « Notre but est d'accompagner les entreprises dans leur démarche d'innovation et d'apporter, dans les domaines du métavers, des cryptomonnaies et des NFT, la confiance et la sécurité que nous garantissons pour les paiements par carte. » Mastercard est persuadée que le métavers et les technologies blockchain vont s'imposer comme des outils incontournables.

Le géant du paiement a même décidé d'en faire le thème de son prochain Forum de l'Innovation, qui se tiendra au Stade de France le 8 décembre prochain. Parmi les intervenants conviés, on trouve Sébastien Borget, cofondateur du métavers The Sandbox, ou encore Lindsey McInerney, qui a créé avec l'actrice américaine Mila Kunis la société de divertissement Web3 Sixth Wall.

Basima A. Tewfik, maîtresse de conférences à la MIT Sloan, a mené deux études de terrain et deux expériences auprès de salariés victimes du « syndrome de l'imposteur », c'est-à-dire éprouvant un sentiment d'incompétence et d'illégitimité malgré leur réussite professionnelle. Elle s'est rendu compte que ces individus sont davantage tournés vers les autres dans leurs interactions – et sont donc perçus comme plus efficaces sur le plan relationnel. **Conclusion :**

Le syndrome de l'imposteur n'a pas que des inconvénients

Professeur Tewfik, DÉFENDEZ VOTRE RECHERCHE

BASIMA A. TEWFIK : Ceux qui connaissent le syndrome de l'imposteur ont tendance à penser qu'il n'a que des mauvais côtés. Clairement, croire que l'on est moins compétent que ce que pensent les autres a de quoi rendre anxieux et entamer l'estime de soi. Or ce sentiment présente aussi un avantage. Mes travaux montrent que ceux qui s'imaginent être des imposteurs ont un meilleur relationnel, ce qui constitue un facteur clé de succès dans une carrière. Une étude a montré que les futurs

médecins ayant ce genre de pensées géraient beaucoup mieux les interactions délicates avec les patients : ces derniers leur ont attribué de meilleures notes sur le plan relationnel. Dans une autre étude, nous avons amené des candidats à éprouver un sentiment d'imposture. Résultat, ils posaient davantage de questions lors des discussions informelles précédant l'entretien d'embauche : les recruteurs leur prêtaient donc, là encore, une meilleure aisance relationnelle.

Au fond, le sentiment d'imposture vous tourne davantage vers les autres – vous êtes plus sensibles aux opinions et aux sentiments de vos interlocuteurs, ce qui vous rend plus sympathique. D'autant que ce sentiment ne semble pas influencer les performances – du moins, pas dans mes échantillons. Les médecins qui doutaient d'eux ne se trompaient pas plus que les autres dans leurs diagnostics, et les candidats mal assurés n'étaient pas moins conviés que les autres à l'entretien d'embauche.

HBR: Il n'est donc pas grave, et c'est même peut-être même profitable, d'avoir un syndrome de l'imposteur ?

Je n'irai pas jusqu'à dire « profitable », mais l'un des objectifs de mon étude est d'atténuer les stigmates de ces pensées et d'en donner une vision plus équilibrée. J'espère que mon travail aidera ceux qui en souffrent à réprimer leur stress et leur anxiété en montrant le bon côté de la situation, à savoir leurs aptitudes relationnelles. Ce n'est pas grave de se sentir parfois dans l'imposture. Ce n'est ni un « syndrome », ni une pathologie.

Pourtant ces pensées, même si elles exacerbent les capacités relationnelles, affectent probablement les performances, surtout dans les fonctions aux enjeux élevés ?

Je pense aux athlètes, aux gradés militaires, aux avocats et aux P-DG. Étonnement, il n'existe à ce jour aucune preuve empirique que les pensées d'imposture dégradent les performances au travail. Pourtant, cette notion persiste. Les psychologues évoquent ce qu'on appelle la courbe de réaction au stress de Yerkes-Dodson, qui montre que le stress, jusqu'à un certain point, améliore les performances. Peut-être qu'avoir quelques pensées d'imposture, sans excès,

●● Le sentiment d'imposture vous tourne davantage vers les autres : vous êtes plus sensible aux opinions et aux sentiments de vos interlocuteurs, ce qui vous rend plus sympathique.

motive à donner le meilleur de soi-même. La question est ouverte.

Comment déterminez-vous si une personne souffre d'un syndrome de l'imposteur, et dans quelle mesure ?

Dans votre étude auprès des médecins, par exemple, comment saviez-vous que certains en souffraient ? Cette question me ramène au point de départ de ma recherche. Pendant mes études supérieures, je me suis très vite rendu compte que ce que les chercheurs avaient étudié et nommé syndrome de l'imposteur ces dernières décennies était impossible à discerner de la peur. Et si c'est de peur que l'on parle, il n'y a rien d'étonnant à ce qu'on ne l'associe qu'à des inconvénients. Il fallait donc la mesurer d'une façon qui prenne vraiment en compte sa nature, c'est-à-dire la croyance que les autres surestiment vos compétences. J'ai utilisé sept laboratoires et des échantillons de terrain impliquant plus de 1000 individus pour développer et valider une nouvelle démarche d'étude psychologique en cinq points. Je demande notamment aux participants d'indiquer à quelle fréquence ils nourrissent des pensées comme : « Les gens qui comptent pour moi me prêtent plus de capacités que je ne pense en avoir », ou encore, sur le plan professionnel : « Les autres me prêtent plus de connaissances que je ne pense en avoir ».

Dans l'expérience menée auprès des candidats à l'emploi, comment avez-vous fait pour leur insuffler des pensées d'imposture ? A quelle vitesse leur comportement a-t-il été affecté ?

J'ai demandé aux personnes assignées par hasard à ce groupe de se rappeler des moments où elles avaient eu des sentiments d'imposture au travail. Celles du groupe témoin ont dû se souvenir de moments où les autres les avaient perçues

comme elles-mêmes se percevaient ou, dans une seconde expérience, de ce qu'elles avaient mangé à midi. Après ce temps de réflexion, les participants conditionnés pour l'imposture se sont immédiatement comportés différemment de ceux du groupe témoin : ils se sont mis à poser davantage de questions.

Mais alors, est-ce que nous devrions tous nous insuffler des pensées d'imposture ?

Stuart Smalley s'est-il trompé dans ses sketches du « Saturday Night Live » des années 1990 ? Au lieu de nous répéter : « Je suis doué, je suis intelligent, tout le monde m'aime », est-ce qu'on devrait se dire : « Je ne pense pas être assez doué, je ne pense pas être assez intelligent, mais pas d'inquiétude car cette insécurité me rend sympathique ? » Ha ha ! Non, je ne pense surtout pas qu'il faille se mettre volontairement des sentiments d'imposture dans la tête. Il y a de meilleures façons d'apprendre à nouer de bonnes relations professionnelles. La leçon à retenir de ces travaux, c'est plutôt que, si vous vous retrouvez empêtrés dans ces pensées, comme ça arrive de temps en temps, inutile d'y ajouter le stress de vous dire qu'elles vous empêcheront de bien travailler.

Combien sommes-nous à avoir un syndrome de l'imposteur ?

On dit souvent que près de 70% des gens ont eu des pensées d'imposture à un moment ou à un autre de leur carrière. Cette tendance s'accroît quand nous sommes confrontés à une difficulté nouvelle, un emploi nouveau ou des missions nouvelles - comme après une promotion.

Les femmes et personnes de couleur ont-elles plus de pensées d'imposture que les autres ?

Dans toutes mes études, et ceci a été confirmé par d'autres chercheurs, je n'ai vu aucune différence significative. Autrement dit, les hommes blancs semblent avoir autant de pensées d'imposture que les femmes et personnes de couleur. Quand certains pointent un phénomène d'imposture au sein d'une minorité, ils le mélangent en fait à un phénomène plus insidieux : l'absence de sentiment d'appartenance. Le sentiment d'imposture, c'est se dire : « Mes collègues me pensent plus intelligent que je le suis », et non : « Je pense que les autres doutent que ma place soit ici ou que je sois assez intelligent pour ce poste. » D'ailleurs, si un manager entend un salarié issu d'une minorité exprimer ce qui ressemble à un sentiment d'imposture, il a tout intérêt à vérifier s'il ne s'agit pas plutôt d'un problème d'inclusion. Ce salarié travaille peut-être dans un environnement hostile et biaisé.

N'y a-t-il pas un risque que connaître le bon côté du syndrome de l'imposteur empêche d'éprouver ce sentiment d'imposture ?

C'est une bonne question. Si vous vous concentrez sur le fait que votre sentiment d'imposture sera compensé par vos qualités relationnelles, votre sentiment et l'avantage qu'il procure s'en trouvent-ils diminués ? Il faudrait faire d'autres études là-dessus, mais je dirais que connaître ses avantages n'élimine pas complètement le sentiment d'imposture. Même des gens à la réussite indéniable, comme Albert Einstein, l'ancien P-DG de Starbucks, Howard Schultz, ou l'écrivain Maya Angelou, ont publiquement reconnu avoir parfois eu un sentiment d'imposture. A mon sens, il y aura toujours un élément déclencheur suffisamment puissant pour le faire émerger. ☺

Interview réalisée par **Eben Harrell**

COMMENT NOUS AVONS FAIT POUR...



BOOSTER L'INNOVATION PORTÉE PAR UNE COMMUNAUTÉ

Par David Baszucki, P-DG de Roblox

QUAND ERIK CASSEL ET MOI avons lancé le prototype de notre plateforme en ligne Roblox, nos utilisateurs se composaient de nos amis, des membres de nos familles et d'une centaine de passionnés de technologie recrutés par le biais d'annonces Google. Nous proposons une seule expérience. A «l'heure de pointe», il y avait peut-être 30 ou 40 personnes qui jouaient en même temps. Erik et moi étions les modérateurs du jeu, garantissant la sécurité et la courtoisie au sein de notre communauté.

Nous discutons sans cesse avec ces premiers utilisateurs pour mieux comprendre ce qu'ils souhaitaient voir sur la plateforme. Dès le départ, notre vision était de créer une toute nouvelle catégorie de coexpérience humaine – rien de moins que la concrétisation du prochain stade de l'interaction humaine. Nous imaginions un espace connecté dans lequel des gens du monde entier

pourraient partager des expériences avec leurs amis, comme ils le feraient en personne.

Notre idée maîtresse pour y parvenir était de concevoir une plateforme soutenue par une communauté de créateurs qui y bâtiraient tout eux-mêmes. Ensemble – et sans nous –, ils fabriqueraient des vêtements, ils construiraient des bâtiments, ils feraient des découvertes, ils dirigeraient des entreprises, ils passeraient du temps avec leur famille, ils s'adonneraient à des sports, et ils assisteraient à des concerts. Avec Erik, nous avons déjà observé la puissance du contenu généré par les utilisateurs sur Interactive Physics, une plateforme que nous avons lancée et fait tourner avec d'autres personnes pour faciliter l'apprentissage de la physique grâce à la modélisation 2D. Déjà, sous cette forme primitive, les utilisateurs s'impliquaient davantage quand ils se chargeaient eux-mêmes de la construction.

Seize ans après le lancement de Roblox, la création par (au lieu de pour) la communauté reste notre priorité. Mais nous avons désormais près de 50 millions d'utilisateurs actifs quotidiens et des millions de développeurs qui créent des expériences. Ce qu'ils font nous épate et nous inspire.

«Let's Be Well» est une expérience créée pour surmonter la dépression. C'est un utilisateur canadien de 12 ans qui, marqué par le suicide de son père, l'a conçue pour aider à mieux faire comprendre la maladie mentale. «Royale High» est une expérience virtuelle située au lycée, dans laquelle les joueurs peuvent enfilet des tenues royales n'importe quel jour de la semaine et socialiser avec des amis. Imaginée par une développeuse californienne aujourd'hui dans la vingtaine,

l'expérience a attiré des milliards de visiteurs et de nombreux collaborateurs. Ce ne sont là que deux exemples. Grâce à la créativité de notre communauté Roblox mondiale, les utilisateurs peuvent défiler sur les podiums, voler comme un oiseau, découvrir comment bâtir une ville et fuir des catastrophes naturelles avec leurs amis.

D'autres entreprises proposent des économies créatives et du contenu généré par les utilisateurs (CGU), mais chez Roblox, l'innovation utilisateur n'est pas une caractéristique accessoire qui vient s'ajouter à d'autres. Elle est fondamentale. Nous sommes une communauté. Et, pour nous, la communauté est la voie qui mène à la création de ce que beaucoup connaissent désormais sous le nom de métavers.

OUVRIER LES VANNES DU CGU

L'idée de Roblox a commencé à germer dans mon esprit pendant la création de Knowledge Revolution, l'entreprise à l'origine d'Interactive Physics, que j'ai lancée avec mon frère Greg et les gourous de la simulation (et futurs membres de l'équipe de Roblox) Erik Cassel, Keith Lucas et Tim Loduha. Même quand nous avons vendu l'entreprise, en 1998, à MSC Software, où j'ai travaillé pendant deux ans avant de prendre un congé sabbatique, Erik et moi avons toujours à l'esprit ce concept visant une véritable cocréation.

Notre simulateur pour la physique était sur le point de donner quelque chose d'intéressant, mais nous nous demandions à quoi cela ressemblerait si nous ajoutions des avatars, une dimension sociale et un univers 3D hyperréaliste, et si nous lancions le tout sur le cloud. Nous étions aussi très inspirés par l'œuvre d'écrivains de

littérature d'anticipation et de science-fiction comme Arthur C. Clarke et Neal Stephenson. Quel serait le prochain stade de l'interaction humaine? Pouvions-nous contribuer à sa création?

Nous avons commencé à coder. Très vite, nous eûmes un prototype que nous avons baptisé DynaBlocks. Un an et demi plus tard, nous avons déployé la version bêta, puis nous avons lancé la version officielle en 2006. Matt Dusek et John Shedletsky nous ont rejoints, respectivement en tant que directeur technique et directeur artistique, afin de nous aider à surmonter les obstacles et à transformer nos idées en actes.

Notre première expérience multijoueurs était une merveille. Une vingtaine d'utilisateurs se sont rassemblés sur la plateforme pour participer à une expérience appelée «Crossroads». Tout à coup, ils se sont aperçus qu'ils pouvaient construire des choses à même leurs avatars et ils ont commencé à se porter les uns les autres à l'aide d'appareils sophistiqués placés sur leurs épaules. C'était à la fois inspirant et amusant.

Au départ, nous avons seulement voulu prouver que ce type de plateforme pouvait fonctionner. Mais après que nous avons sorti Roblox Studio, notre moteur de création gratuit, les vannes du CGU se sont ouvertes. Roblox Studio permet aux utilisateurs de construire des choses simples, comme un parcours d'obstacles par glisser-déposer, et de créer des expériences et comportements complexes en utilisant notre langage de script Luau.

Nous avons toutefois énormément de travail. Notre moteur 3D, nos systèmes d'animation et de curation de contenu devaient être remaniés et améliorés. Nous avons réfléchi à des moyens d'améliorer nos finances sans

investissements extérieurs. Nous avons eu l'idée d'une économie virtuelle basée sur notre monnaie virtuelle, Robux, que nous avons introduite en 2007. Les joueurs étaient récompensés pour leur participation et pouvaient avoir droit à des avantages via le Builders Club (aujourd'hui Roblox Premium), un abonnement pour les utilisateurs souhaitant recevoir des récompenses pour la création d'articles et d'expériences virtuels sur la plateforme.

Nous avons donné aux joueurs la possibilité d'habiller leurs avatars avec des chemises et de changer les couleurs des différentes parties du corps, puis nous avons élargi la personnalisation au visage, aux cheveux, à la forme de la tête, etc. En 2013, nous avons lancé Developer Exchange, qui permet aux développeurs et aux créateurs de convertir leurs Robux en argent réel. Notre communauté de développeurs gagne désormais plus d'un demi-milliard de dollars par an, ce qui aide nos membres à démarrer leurs propres projets, agrandir leurs équipes, payer les frais d'universités, investir et bien plus encore.

Au début, Erik et moi nous occupions à tour de rôle de la modération; il a toujours été pour nous d'une importance primordiale de favoriser la sécurité et la diversité au sein de notre communauté et de promouvoir des relations positives et de la courtoisie. Nous avons donc procédé à des améliorations continues de nos systèmes de sécurité et de civisme, à la fois pour le contenu de la plateforme et pour la communication.

NOS VALEURS FONDAMENTALES

Maintenant que nous sommes passés de quatre employés à San Mateo, en Californie, à plus de 1500 personnes aux quatre coins du globe, je suis fier

que nous continuions d'innover en permanence et que nous conservions et protégions nos valeurs cardinales. Nous sommes très clairs sur ce que sont ces valeurs. Dans un premier temps, *respecter la communauté* – car nous ne serions pas là où nous sommes aujourd'hui sans nos utilisateurs et développeurs. Depuis le début, nous avons tenu à ce que la plateforme soit un espace de liberté, mais aussi de civisme. Nous sommes passés de deux modérateurs à plusieurs équipes dédiées à la sécurité, au civisme et à la modération, qui travaillent avec des algorithmes et des systèmes de signalement des utilisateurs. Nous encourageons par ailleurs les expériences à divers niveaux de création. Vous pouvez vous trouver dans un camp technologique ou être en cours d'informatique, à apprendre à construire ou à coder, et votre création Roblox peut être lancée en ligne. Qui plus est, vous n'avez pas besoin d'être un développeur professionnel pour que votre expérience devienne populaire. Les premiers utilisateurs se sont rués sur des jeux simplissimes et sur des genres nouveaux et inattendus.

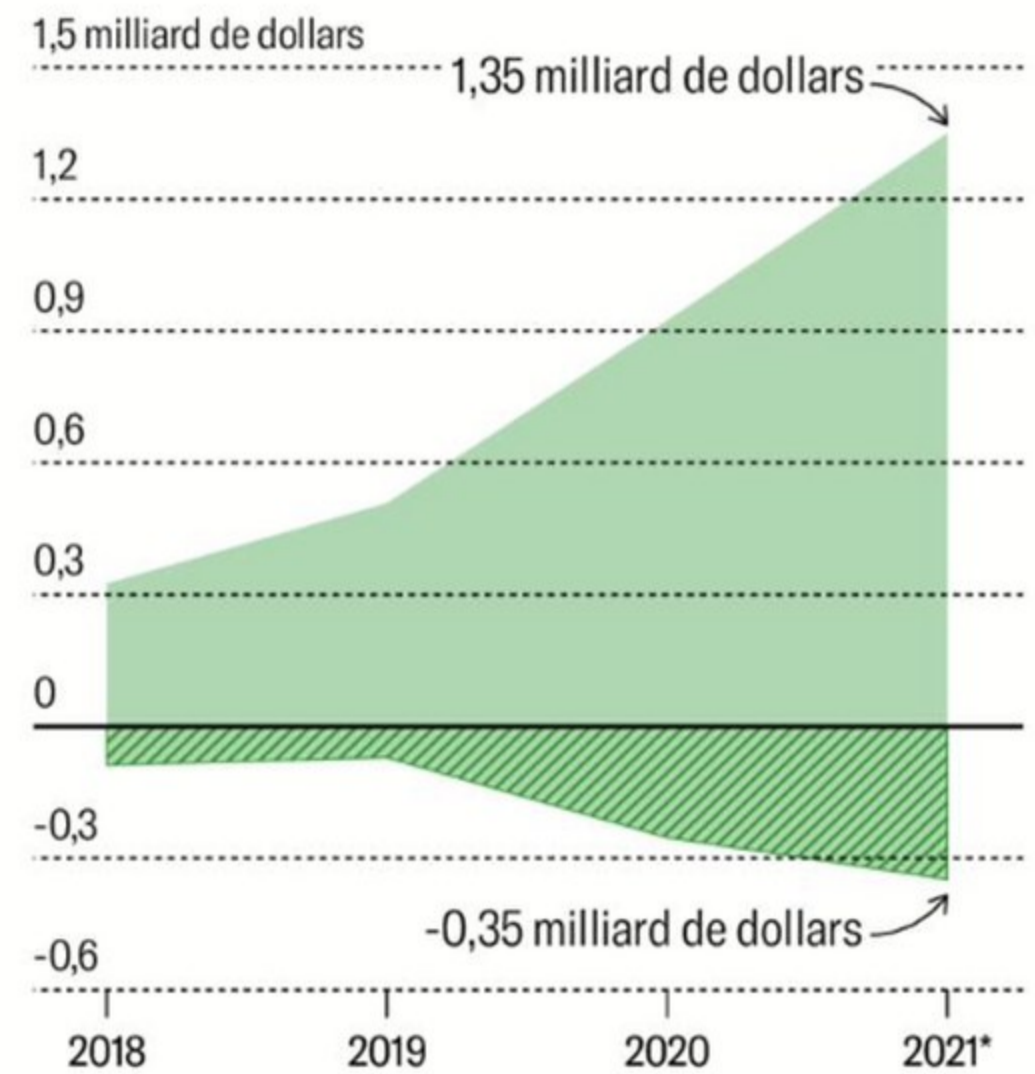
Deuxièmement, *avoir une vision à long terme*. Lorsqu'on est confronté à des obstacles et qu'on essaie de développer une entreprise, il est normal de se tourner vers des gains à court terme. Pendant cette période charnière durant laquelle nous avons besoin de plus de revenus, nous avons passé des mois à corriger les problèmes faciles inscrits sur notre liste, notamment ceux liés aux annonces en ligne et à l'amélioration simple de caractéristiques existantes. En fin de compte, nous avons décidé que la meilleure voie à suivre était de construire des systèmes fondamentaux – comprenant notre propre économie virtuelle –, même si leur mise en œuvre nous prendrait bien

FAITS ET CHIFFRES

Roblox

Date de création : 2004
Siège social : San Mateo, Californie
Nb d'employés : plus de 1500

■ Revenus ■ Perte nette attribuable aux actionnaires



*Remarque : au cours de la période de neuf mois se terminant au 30 septembre 2021, les bénéfices non conformes aux normes comptables américaines ont atteint 1,96 milliard de dollars. Source : Roblox.

plus de temps. Nous nous demandons constamment : « Quelle est la vision à long terme ici ? » et « Comment pouvons-nous construire un système pour ceci ? ». Cette approche porte toujours ses fruits.

Troisièmement, *prendre ses responsabilités*. Cela concerne notre conduite, mais aussi le fait d'adopter un état d'esprit entrepreneurial dans tout ce que nous faisons. Lorsqu'une entreprise atteint une certaine taille, ses dirigeants ne peuvent pas être partout à la fois. Nos employés doivent se mettre à réfléchir comme des fondateurs. Pour cette raison, nous les encourageons à être créatifs, à prendre des risques et à proposer des idées originales, et nous créons des systèmes qui promeuvent une culture de l'innovation à grande échelle.

Pour terminer, *accomplir des choses*. Chez Roblox, chacun sait que nous devons continuer de modifier, d'améliorer et de lancer de nouveaux produits et de nouvelles mises à jour. Même nos stagiaires lancent des fonctionnalités pendant les quelques mois qu'ils passent chez nous. C'est



ce qui nous a permis de passer d'une collection d'expériences simplistes à un univers qui transforme réellement l'interaction entre les individus. Par exemple, l'expérience immersive appelée «Gucci Garden» s'inspire d'une exposition physique organisée par la maison de mode à Florence, et l'expérience «In the Heights» permet aux utilisateurs de s'aventurer dans une reconstitution virtuelle de Washington Heights, le quartier où se déroule «D'où l'on vient», la comédie musicale

de Lin-Manuel Miranda (ainsi que le film qu'en a tiré Warner Bros), et même de danser sur les murs des immeubles.

Nous ne pouvons pas réussir tout cela sans le personnel adéquat. Alors nous recrutons des individus intelligents, talentueux, créatifs et compétents qui partagent notre vision et nos valeurs. Nos effectifs comprennent aussi les membres de notre communauté, des amateurs aux créateurs professionnels. Nous investissons massivement dans les deux groupes.

En haut : une flash mob pendant la soirée de lancement de l'expérience «In the Heights». En bas : Alessandro Michele, directeur artistique de Gucci, décerne un prix à la créatrice Roblox cSapphire pour ses designs dans le métavers, tous deux sous la forme de leurs avatars.

Nous avons réuni des actionnaires partageant nos idées. Au départ, les fonds provenaient de nos propres poches. Mais, au fil de notre développement, nous nous sommes rapprochés d'Altos Ventures et d'autres sociétés de capital-risque avec une vision de long terme. Quand nous avons décidé de faire entrer l'entreprise

Nous pensons être en train de réimaginer la façon dont les gens se retrouvent pour échanger, jouer, travailler et apprendre en créant des possibilités qui n'existeraient pas autrement.

en Bourse, nous avons opté pour une cotation directe au New York Stock Exchange pour que nos bailleurs et nos salariés bénéficiant d'un intéressement au capital puissent vendre au même prix et que les individus et institutions – des utilisateurs quotidiens de Roblox jusqu'aux fonds spéculatifs et communs – puissent acheter en même temps. La plupart de nos actionnaires actuels comprennent que nous ne gérons pas nos pertes et profits au mois ou au trimestre. Créer le futur de l'interaction humaine – le métavers – n'est pas une entreprise à court terme.

Comme pour n'importe quelle société, plus nous grossissons, plus la structure organisationnelle gagne en importance, et notre manière de la construire est mûrement réfléchie. Chacun de nos 14 groupes principaux possède en moyenne quatre équipes et a pour objectif de stimuler la créativité et la collaboration que l'on observe dans des start-up de 10 à 20 personnes. Au lieu d'avoir 60 petites entreprises, nous avons 60 petites équipes qui, guidées par notre mission, notre vision et notre plan stratégique, innovent et mettent en œuvre de façon autonome.

Nous nous sommes mis à considérer notre business de la manière suivante : le produit le plus important que nous construisons est le système opérationnel de Roblox – notre culture, notre personnel, et notre manière de diriger l'entreprise – et nous nous appuyons là-dessus pour construire la plateforme Roblox.

L'AVENIR DE LA COEXPÉRIENCE HUMAINE

Vers quoi nous dirigeons-nous avec tout cela ? Avec des ordinateurs et un débit suffisamment puissants, certains aspects

de la plateforme de coexpérience humaine de Roblox auront l'air plus réalistes que jamais et seront par conséquent plus immersifs et encore plus utiles pour encore plus de gens. Les créateurs qui désirent du photoréalisme y auront accès, tandis que ceux qui préfèrent continuer d'évoluer dans un monde de dessin animé auront toujours cette option. Vous pourrez assister à un concert avec 50 000 personnes et voir et entendre presque exactement la même chose que si vous étiez à un événement en live. Les avatars seront encore plus sophistiqués et permettront aux utilisateurs d'être qui ils souhaitent en ligne.

Pour un enfant de 8 ans, Roblox sera une alternative intéressante à l'aire de jeu locale un jour de pluie. Un élève au collège ou au lycée peut visiter la Rome antique, participer à une mission sur Mars ou apprendre une langue étrangère avec des étudiants à l'autre bout du monde. Récemment, de jeunes designers en herbe ont pu assister virtuellement, sur Roblox, aux très sélects Fashion Awards 2021 qui se tenaient au Royal Albert Hall, la célèbre salle londonienne. Pendant les confinements liés à la pandémie de Covid-19, la mère de deux adolescentes a utilisé notre plateforme pour passer le temps en « faisant du snowboard » avec elles. Les entreprises peuvent décider d'avoir des bureaux totalement virtuels, avec des avatars qui s'adonnent aux mêmes conversations près de la machine à café et aux mêmes séances de brainstorming qu'ils auraient au bureau, mais depuis n'importe quel endroit. C'est ce que nous avons fait nous-mêmes pendant la pandémie, en organisant chaque semaine des assemblées avec nos salariés dans notre siège virtuel.

Roblox aidera à bâtir des carrières. Nous connaissons de nombreux développeurs qui emploient des équipes de membres de notre communauté, qui travaillent exclusivement par tchat et dont les projets leur rapportent des revenus à sept chiffres. Beaucoup collaborent déjà avec de grandes marques internationales et remportent de prestigieuses récompenses. Par exemple, cSapphire, une créatrice de mode numérique de Roblox, a récemment reçu le tout premier Fashion Award for Metaverse Design du British Fashion Council.

Certains craignent que le temps passé dans ce monde virtuel n'empiète sur la vie réelle. Mais nous voyons notre plateforme sublimer la vie pour tant de gens. Et nous sommes conscients que toute nouvelle forme de médias suscite toujours des inquiétudes dans un premier temps. Dans les années 1800, les philosophes disaient que les enfants lisaient trop. Dans les années 1960 et 1970, les parents pensaient que la télé était un problème. Aujourd'hui, ce sont les réseaux sociaux et les jeux en ligne. Nous pensons être en train de réimaginer la façon dont les gens se retrouvent pour échanger, jouer, travailler et apprendre en créant des possibilités qui n'existeraient pas autrement, et qui sont aussi impressionnantes que celles imaginées par les écrivains et les cinéastes.

L'intérêt pour le concept du métavers a fortement progressé ces derniers temps. Nous étions persuadés qu'il s'agissait de l'avenir il y a plusieurs décennies déjà. Depuis seize ans, nous avons fait des expériences immersives partagées une réalité.

Il s'agit du prochain stade de l'interaction humaine et d'une nouvelle économie à laquelle chacun peut participer. Construisons-la ensemble. ©



Ces idées qui nous inspirent

Voilà tout juste 100 ans, Harvard Business Review publiait son premier numéro avec pour objectif d'aider les leaders à mettre en pratique le meilleur de la réflexion managériale mondiale.

En cette année du centenaire, nous avons demandé à huit P-DG, retirés ou en exercice, de quelques-unes des plus grandes entreprises mondiales de détailler les idées qui ont dynamisé leur carrière et leur entreprise. Deux thèmes se sont dégagés : le besoin d'innovation permanente et d'une pensée novatrice en un temps où les marchés évoluent de plus en plus vite ; l'importance d'un objectif et d'une vision englobant les acteurs concernés. Nous espérons continuer durant bien des décennies encore à aider les dirigeants à bâtir un avenir meilleur pour les clients, les salariés, les partenaires et les communautés.





Stéphane Bancel

P-DG / MODERNA



PLANIFIER L'AVENIR À REBOURS JUSQU'AU PRÉSENT

LA PLUPART DES GENS font démarrer l'avenir des entreprises à compter du moment présent. Nous autres, êtres humains, avons naturellement tendance à penser de manière linéaire. Toutefois, cette approche constitue un frein à notre créativité et entrave notre capacité à accomplir ce qui était auparavant inimaginable.

Il existe une meilleure alternative. En se projetant cinq à dix ans en avant, puis en déroulant le film en sens inverse, vous vous libérez des contraintes liées à ce qui est aujourd'hui de l'ordre du possible.

Vous pouvez alors envisager l'an 10, puis déterminer ce qui devra se produire en l'an 9 puis en l'an 8, et ainsi de suite, afin que la vision d'avenir devienne réalité.

J'ai adopté cette approche en 2011 en tant que P-DG fondateur de Moderna. Nous étions une start-up dépourvue de tout ancrage dans le passé; il était donc logique de projeter un avenir ambitieux pour l'entreprise d'ici à dix ans, avant de planifier à rebours à partir de là. Il fallut nous assurer que tous les acteurs concernés partageaient bien notre vision et leur laisser le temps de s'engager intellectuellement et émotionnellement sur le chemin menant à nos objectifs.

Durant les premières années, cette façon de penser nous permit de construire la robotique nécessaire aux recherches précliniques. Notre but était d'exploiter industriellement la capacité de Moderna à fabriquer les ARNm (pour acide ribonucléique messenger), des molécules qui indiquent aux cellules

humaines comment fabriquer une protéine capable de déclencher une réponse immunitaire. La première étape consista à évaluer combien d'ARNm il serait nécessaire de produire – des milliers – et de quels délais les scientifiques auraient besoin pour procéder à des essais et en tirer des conclusions – trois ans. Puis commença le travail à rebours pour déterminer quelles mesures prendre et à quel moment, sans s'appuyer sur des hypothèses ou des modèles antérieurs, puis pour concevoir des plateformes robotiques pour parvenir à ces objectifs.

Plus récemment, cette tactique nous a aidés à envisager la livraison d'un vaccin à ARNm contre le Covid-19 en moins d'un an. Sur le coup, l'idée était un peu folle et le délai précipité, mais là encore nous avons réussi en réfléchissant à rebours. Nous prîmes pour point de départ l'homologation du vaccin puis procédâmes à reculons (mois par mois en l'occurrence), de l'autorisation gouvernementale à l'achèvement des essais cliniques puis à la fabrication du vaccin et enfin à la sélection de la séquence ARN – un processus qui, de bout en bout, nécessite habituellement des années.

La chronologie inversée peut s'avérer un outil de management très efficace pour n'importe quelle entreprise. Elle favorise une grande liberté de penser et conduit ainsi à des idées fortes, disruptives, à même de faire progresser les affaires, l'économie et la société. Bien sûr, cette démarche n'est pas infaillible. De nombreux facteurs sont susceptibles de l'enrayer, notamment si les parties prenantes échouent à s'unir autour d'une vision claire et élaborent un plan insuffisamment détaillé. Ce n'est qu'en fédérant les acteurs, en leur donnant le temps de s'impliquer, et en mettant sur pied un solide plan d'action que l'on peut accomplir ce qui semble impossible.

Durant les prochaines décennies, cette approche résolument tournée vers l'avenir restera un important levier de croissance chez Moderna. Nous aspirons à devenir la société des sciences de la vie ayant le plus grand impact sur la planète, et dérouler le film en sens inverse nous y aidera.



● ● Notre devise est la suivante : « Entraîner un changement positif, donner à chacun la possibilité de s'élever. » C'est la raison pour laquelle j'ai rejoint l'entreprise, et pour laquelle j'y suis resté.

Anish Shah

P-DG / MAHINDRA

UNE STRATÉGIE AXÉE SUR LES OBJECTIFS

LE 8 NOVEMBRE 1945, le groupe Mahindra, âgé d'à peine un mois, publia une annonce dans « The Times of India », le quotidien de langue anglaise le plus diffusé en Inde. Cette annonce ne mentionnait aucun produit, aucun service. Elle énumérait en revanche les principes fondamentaux sur lesquels serait fondée l'action du groupe. Elle soulignait le rôle de l'individu au sein de l'entreprise et, publiée au moment où la Seconde Guerre mondiale prenait fin et où s'affirmait le mouvement pour l'indépendance de l'Inde, elle mettait l'accent sur le rôle des entreprises dans la promotion d'une société plus cohésive. Elle incluait un appel à l'action (« améliorer le niveau de vie des masses ») et insistait sur le fait qu'il « nous fallait pouvoir compter sur la coopération de ceux qui en tireraient le plus grand bénéfice (le grand public) ».

On parlerait aujourd'hui de déclaration d'intention. Les principes énoncés alors constituent encore maintenant le socle sur lequel s'appuient l'objectif du groupe Mahindra et la formule qui le résume : « Rise » (« S'élever. ») Notre devise actuelle, affinée au fil des décennies, est la suivante : « Entraîner un changement positif, donner à chacun la possibilité de s'élever. » C'est la raison pour laquelle j'ai rejoint l'entreprise, et pour laquelle j'y suis resté.

Je ne peux qu'admirer la prescience des premiers leaders de Mahindra pour leur engagement précoce envers des



principes directeurs qui mettaient l'accent non seulement sur la réussite commerciale, mais aussi sur le bien commun. En 1962, Peter Drucker faisait lui aussi paraître un article dans HBR, « Big Business and the National Purpose », où il en appelait à plus de « responsabilité

sociale » dans l'entreprise. Il affirmait qu'une grande entreprise n'était ni « une affaire privée » ni la préoccupation de ses seuls actionnaires, décideurs et salariés ; il s'agissait plutôt « d'un actif communautaire, "ouvert" dans sa conduite, ses usages, son influence ». De nombreux et



importants théoriciens du management – parmi lesquels Jim Collins, Charles Handy et Michael Porter – s’en sont inspirés pour développer leurs idées sur l’éthique du management, le dépassement de la stratégie pour trouver une raison d’être, la vision d’entreprise, ce à quoi peut servir un business et la valeur partagée.

Durant toutes ces années, Mahindra s’en est tenu fermement à ses objectifs. Ses principes fondateurs ont résisté à l’épreuve du temps et nous ont guidés au travers de mutations socio-économiques sans précédent. Ils nous ont permis d’exceller dans une vaste palette de domaines – de l’industrie automobile à l’agriculture, de la finance au transport – d’adopter des technologies de pointe et de prendre des initiatives pour améliorer les standards éthiques et environnementaux. Par exemple, nous avons entrepris de nous développer et d’investir dans la décarbonation bien avant l’apparition des fonds ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) et des placements sociaux responsables. L’attachement à nos principes fondateurs a permis au groupe Mahindra non seulement d’évoluer avec son temps, mais aussi d’être en avance sur son époque.

Il y avait dans cette annonce une autre phrase que j’aimerais souligner : « Ni la couleur, ni la croyance, ni la caste ne devraient entraver l’harmonie du travail. » Déjà, dans les années 1940, on savait, chez Mahindra, qu’il serait nécessaire de privilégier la diversité et l’inclusion pour que l’entreprise rencontre le succès et se mette au service de la société. Nous vivons dans un monde inégalitaire où règne la division. Les entreprises engagées ont le pouvoir de donner naissance à un monde plus égalitaire. Ce n’est qu’en donnant aux autres la possibilité de s’élever que nous nous élèverons.



Roz Brewer

P-DG / WALGREENS
BOOTS ALLIANCE



POUR EXERCER UN BON LEADERSHIP et un management avisé, l’écoute est fondamentale. Cependant, pour être profitable, celle-ci nécessite une grande implication.

Au fil des ans, j’ai appris que l’écoute *active* était d’un grand secours pour identifier les problèmes à résoudre, les possibilités d’innovation, les changements de politique ou de procédure, les nouvelles idées de produits, les façons d’améliorer le service clientèle, et plus encore.

En tant que P-DG de Walgreens Boots Alliance, et ayant occupé précédemment

des postes de dirigeante dans le commerce de détail, je me suis toujours employée à visiter des magasins et à chercher comment les améliorer. J’apprends de nos clients et des membres de nos équipes.

En 2022, il existe d’innombrables manières de collecter l’avis des consommateurs – par le biais notamment des applications numériques –, mais, à mon avis, voir et entendre le feed-back en direct et en personne reste la meilleure façon de procéder. Lorsque j’engage le dialogue avec l’équipe de première ligne, je suis au cœur du sujet.

Quand je me présente lors de mes visites de magasins, j’annonce très clairement que je suis là pour écouter – et non pour critiquer ou piéger qui que ce soit. Je désire engager la discussion avec les membres de l’équipe, écouter ce qu’ils ont à dire et leur faire savoir que toute mon attention leur est consacrée; c’est

Nicolas Hieronimus

P-DG / L'ORÉAL



PENSÉE GLOBALE, MISE EN ŒUVRE LOCALE

L'UN DES PLUS GRANDS DÉFIS auxquels toute société multinationale se trouve confrontée est le suivant : comment maintenir une approche pertinente au niveau local tout en procédant à des économies d'échelle et en maximisant la portée internationale ? Dans un article paru dans HBR en 1983, Theodore Levitt, professeur de marketing à la Harvard Business School, plaidait pour des produits standardisés à l'échelle mondiale. Son contemporain, le sociologue Roland Robertson, soutenait en revanche, dans les colonnes de HBR et ailleurs, que la

solution résidait dans la « glocalisation » - c'est-à-dire adapter les pratiques commerciales, les produits et les services globaux aux législations, habitudes et préférences locales.

Chez L'Oréal, nous avons abordé ce dilemme via une approche que nous appelons l'universalisation : une stratégie centralisée mise en œuvre à l'échelon local. Concrètement, cela signifie que nos équipes disposent, sur les marchés domestiques, d'un haut degré d'autonomie, mais qu'elles opèrent dans un cadre clairement défini et ajusté à l'échelle mondiale. En appui à ce dispositif, nous disposons d'un réseau mondial de sites de production, de centres de recherche et d'innovation et de plateformes de design marketing, pour développer, fabriquer et distribuer les produits dans des secteurs géographiques variés.

Fondée à Paris en 1909, la société L'Oréal compte maintenant 85 400 salariés travaillant dans 68 pays ; elle est

pourquoi je n'emporte avec moi aucun appareil mobile. Nous abordons les problèmes ouvertement, puis élaborons rapidement une série de mesures correctives.

Mais je ne m'en tiens pas là : après avoir examiné les données pour bien comprendre le problème et avoir travaillé avec mon équipe pour préconiser une solution, je rencontre les managers du magasin pour leur soumettre la proposition. « Nous sommes-nous bien compris ? Approuvez le projet ou jetez-le à la poubelle, mais dites-moi s'il cadre avec votre expérience du magasin. Je vous écoute. »

J'encourage aussi les membres de l'équipe de direction à visiter des magasins. Parfois, à leur retour, ils racontent leur expérience et font référence à une directive ou à une procédure obsolète : « Je n'arrive pas à y croire. Avons-nous vraiment cru que c'était une bonne idée ? » La plupart du temps, il s'agit d'une décision que nous avons prise sans nous rendre compte que ce choix viendrait contrarier l'expérience client. Nous discutons alors du problème en question, l'analysons soigneusement et lui trouvons une solution, en groupe.

Après avoir visité un magasin, j'envoie souvent un mémo aux membres du personnel que j'ai rencontrés. Je les remercie de m'avoir fait part de leur point de vue et j'explique dans le détail quelles mesures nous comptons prendre et quand nous les appliquerons. Et donc, quand ils voient les décisions se concrétiser, ils comprennent que leur avis est pris en compte et que l'innovation et la résolution des problèmes en première ligne comptent énormément pour nous.

Comme l'affirment les spécialistes du management dans les colonnes de HBR depuis au moins une décennie, le leadership est un dialogue. L'écoute active peut se révéler être l'un de vos plus puissants outils.



présente sur plus de 150 marchés différents. Il nous a été possible de développer toute une gamme de marques véritablement mondiales – Maybelline, Lancôme, Kérastase – tout en proposant des produits créés sur mesure pour satisfaire, partout dans le monde, les exigences de beauté des consommatrices.

Ainsi, L'Oréal Paris, la plus importante marque de produits de beauté au monde, offre une gamme complète de produits de haute qualité dans cinq catégories : maquillage, soins de la peau, soins des cheveux, coloration des cheveux et soins pour homme. Parallèlement, grâce à nos équipes sur le terrain, nous identifions rapidement les tendances émergentes et les problématiques apparaissant sur les marchés locaux, comme les préoccupations des clients concernant le problème d'hyperpigmentation en Asie du Sud-Est et en Amérique latine, ou l'augmentation exponentielle du nombre de coiffeurs en Amérique du Nord. Ces équipes nous aident également à repérer les perspectives prometteuses en matière de soutien aux initiatives locales. Nos équipes de la division Cosmétique Active travaillent sans relâche à renforcer les partenariats avec les professionnels de la santé et les influenceurs santé dans différentes parties du monde.

L'innovation locale, stimulée par notre approche, peut ensuite être dupliquée dans d'autres secteurs géographiques. C'est ainsi que la gamme de produits Garnier Bright Complete, au nombre desquels le sérum Vitamin C, conçu à l'origine pour la clientèle du Sud-Est asiatique, rencontre maintenant un grand succès au Mexique, en France et dans de nombreux autres pays.

Le partenariat équilibré mis au point entre nos équipes locales et internationales encourage et récompense l'entrepreneuriat, car n'importe qui, n'importe où, peut vraiment faire la différence. Durant ma carrière, j'ai eu la chance de pouvoir travailler dans nos succursales au Mexique et au Royaume-Uni, et de voir par moi-même comment une idée issue de la base pouvait avoir un impact dans l'ensemble du groupe, et comment l'adaptation des idées, des ressources et

des conseils provenant d'en haut pouvait engendrer un avantage compétitif supplémentaire au niveau local.

L'universalisation sous-tend aussi nos grands projets de transformation, visant à associer vision globale et mise en œuvre locale. Prenons l'exemple de notre programme de développement durable, L'Oréal pour le futur. Tandis que nous poursuivons, sur tous nos marchés, le même objectif de protection de la beauté de la planète, il se peut que les actions spécifiques engagées varient en fonction du contexte local, des réglementations et des perspectives. Par le biais de ses fonds d'investissement à impact, L'Oréal contribue à la remise en état des écosystèmes dégradés et à la régénération de la biodiversité : des initiatives locales visent notamment à restaurer les mangroves au Kenya, revitaliser 50 000 hectares de terres au Royaume-Uni ou encore promouvoir une agriculture pauvre en carbone en France.

La confiance et les partenariats étroits unissant nos équipes locales et internationales nous servent aussi de guides dans les situations de crise. Ainsi, lors de la récente pandémie, nous nous sommes appuyés sur nos équipes de terrain pour identifier les ruptures dans les chaînes d'approvisionnement à l'échelle mondiale ainsi que les transformations rapides des marchés, avant de nous associer pour y faire face. Un seul exemple : les lignes directrices et les matériels élaborés à cette échelle mondiale précisément ont permis à nos équipes sur les marchés domestiques de travailler en lien avec les autorités dont elles dépendaient pour mettre en place les protocoles sanitaires renforcés nécessaires à la réouverture des salons en toute sécurité.

Le monde devenant de plus en plus volatil, incertain, cahotique et ambigu (ce que les Anglo-Saxons désignent par l'acronyme Vuca), pour ne pas dire fragmenté, je suis convaincu que notre approche nous assurera la flexibilité dont nous avons besoin pour continuer à prospérer. Que vous la nommiez « glocalisation » ou « universalisation », cette démarche peut profiter à n'importe quelle entreprise qui aspire à être présente sur de nombreux marchés.

Joey Wat

P-DG / YUM CHINA



L'INNOVATION
PERMANENTE

À MESURE QUE J'AI ÉVOLUÉ dans ma carrière, d'un emploi à l'autre jusqu'au poste que j'occupe maintenant – P-DG de la plus grande chaîne de restauration rapide en Chine –, l'innovation a progressivement émergé comme étant peut-être la partie la plus importante dans ma philosophie du leadership.

Les préférences des consommateurs évoluent en permanence tandis que les nouvelles technologies transforment nos modes d'interaction. J'ai toujours pensé que les entreprises qui perdurent et prospèrent sur les marchés dynamiques, compétitifs, ne sont pas nécessairement les plus puissantes ou les plus ingénieuses ; ce sont celles qui savent apporter des réponses rapides et s'adapter avec efficacité aux changements de situation. Ce qui nécessite de l'empathie pour ceux à qui nous rendons service, ainsi que des capacités de résilience et de créativité – des leçons que j'ai tirées de mon éducation relativement modeste et que j'ai essayé de transmettre aux équipes que je dirige.

Quand tout va bien, nombreuses sont les entreprises qui cessent d'innover, l'urgence n'étant pas là pour les aiguillonner, et, comme l'a montré le regretté professeur Clayton Christensen de la Harvard Business School, en agissant de la sorte, elles s'exposent à la disruption. En temps de crise, l'innovation est même encore plus importante, comme nous l'a montré la pandémie. Dans mon secteur d'activité, les sociétés ayant adopté rapidement de nouvelles mesures sanitaires et de sécurité envers les salariés, de manière



à maintenir l'ouverture de leurs restaurants, et ayant imaginé des solutions nouvelles comme la commande sans contact et le retrait en magasin, sont celles qui ont le mieux tiré leur épingle du jeu.

Pour générer de la croissance structurale dans les bonnes comme dans les mauvaises périodes, il est nécessaire de construire une culture de l'innovation. Chez Yum China, notre vision consiste à être des pionniers de l'innovation dans le secteur de la restauration, de la façon dont opère notre chaîne d'approvisionnement à la manière dont les aliments sont aromatisés et préparés, jusqu'à l'expérience client de la commande et du repas. En respectant cette vision, nous avons connu une expansion de plus de 1000 restaurants

par an, tout en maintenant des périodes de retour sur investissement équilibrés. Des établissements de formats variés nous donnent la possibilité de répondre à des besoins commerciaux différents, tels que les services de livraison et «à emporter», mais aussi à étendre notre présence dans des villes de moindre importance. Nous lançons chaque année, en moyenne, sur l'ensemble de nos marques, plus de 500 produits nouveaux ou retravaillés – et souvent dans des versions locales –, ce qui nous aide à nous diversifier dans des catégories adjacentes et ainsi à générer de la croissance additionnelle. Des suggestions d'amélioration du service, ou de nouveaux plats à inscrire aux menus, proviennent régulièrement des membres de

nos équipes de première ligne, qui comprennent qu'en tant qu'entreprise nous devons nous développer rapidement, travailler avec plus d'agilité et créer davantage de valeur pour nos clients. Au sein de Yum China, la prise de risques raisonnables est acceptée, et les salariés sont encouragés à sortir des sentiers battus. C'est dans notre centre d'innovation de Shanghai que nous testons et perfectionnons les idées provenant du terrain aussi bien que des sphères décisionnelles : de notre business model à la qualité de nos frites, tous les secteurs de notre zone d'opération peuvent toujours être améliorés.

Un autre aspect essentiel de notre culture d'innovation consiste à nous assurer que la prise de décision soit rapide, tout en restant de grande qualité. Nous avons déployé beaucoup d'efforts pour réduire les strates de bureaucratie susceptibles de ralentir la procédure et la vitesse à laquelle nous réagissons aux changements fréquents dans les préférences des clients. Nous mettons aussi l'accent sur la technologie ; nous améliorons sans cesse nos systèmes et introduisons de nouveaux outils, comme les montres connectées qui donnent la possibilité à nos directeurs de surveiller les mesures de performance des opérations en temps réel. L'innovation est l'énergie vitale de notre business – comme elle l'est ou devrait l'être de nos jours pour toute entreprise briguant le succès.

La société Yum China, en activité depuis trente-cinq ans, s'est développée en même temps qu'émergeaient de nouvelles générations de clients. Et ce, grâce à l'attention constante portée à l'innovation continue. A l'avenir, nous continuerons à explorer de nouvelles voies pour enrichir l'expérience client et l'expérience employé, créer de la valeur et stimuler la croissance. Les entreprises qui réussissent ne se reposent jamais sur leurs lauriers.



Mo Ibrahim

ANCIEN P-DG / CELTEL



JE SUIS NÉ AU SOUDAN, de parents soudanais, et même si je vis en Grande-Bretagne depuis mes années d'université, je suis resté fidèle à bien des aspects de la culture africaine. Un des principes fondamentaux que m'ont transmis mes ancêtres est l'importance de veiller sur ses voisins. Dans mes entreprises commerciales, j'ai transposé cet engagement dans ce que je nomme le « capitalisme inclusif » (d'autres emploieraient peut-être l'expression « capitalisme participatif »). Comme entrepreneur et comme P-DG, mon but est de m'assurer que quiconque contribue à ma réussite – salarié, investisseur, client, membre de la communauté – soit récompensé en conséquence.

En 1989, j'ai fondé MSI (Mobile Systems International), une entreprise de conseil en software et conception réseau pour les opérateurs de télécommunications, avec 50 000 dollars pris sur mes propres deniers. Lorsqu'elle fut revendue onze ans plus tard pour 900 millions de dollars, 33% de l'entreprise étaient détenus par nos salariés et j'en étais fier. A cette époque, la culture de l'actionariat salarié était inexistante en Grande-Bretagne. Mais chaque mois de décembre, j'offrais des actions à mes salariés à un prix bien inférieur à celui du marché (une année, le prix de l'action pour les salariés était de 16 pence, alors qu'un investisseur venait de proposer 15 livres sterling par action!). Etant l'unique propriétaire de la société, il m'était possible de prendre ce type d'ini-



tiative, et je le faisais sans hésitation. Il était juste et équitable que notre personnel bénéficie de notre création collective de valeur. Et à une période où la main-d'œuvre technique qualifiée était très recherchée, c'était là une excellente stratégie de recrutement et de rétention des talents. MSI disposait de certains des meilleurs ingénieurs au monde, et avec eux nous avons conçu la moitié des réseaux mobiles en Europe et plusieurs en Asie. Je disais souvent à l'ensemble du groupe : « C'est grâce à vous si nous avons décroché ce contrat et le mettons à exécution. Si l'entreprise fait des profits, faisons tous des profits. »

C'est la société suivante qui a assuré ma notoriété : Celtel, qui introduisit la téléphonie mobile en Afrique. Dès le début, en 1998, j'ai su que ce projet serait couronné de succès. Le continent – une gigantesque étendue géographique – était presque totalement dépourvu de lignes téléphoniques fixes et avait terriblement besoin d'un réseau de télécommunications. En en développant un, nous aiderions des millions d'Africains à rester en contact avec leurs proches et à mieux gérer leurs affaires et leur propre

vie – tout en nous procurant d'appréciables revenus et bénéfices. Toutefois, ni les acteurs industriels ni les banques ne voulaient parier sur une entreprise technologique opérant en Afrique.

Cette fois-ci, il ne m'était pas possible de financer seul le projet : notre but était de bâtir des réseaux dans des dizaines de pays, ce qui nécessitait une mise de fonds très importante. Je me tournai donc vers des investisseurs variés – sept levées de fonds en six ans. Ces actionnaires devinrent des partenaires clés : n'importe quelle institution détenant une participation de plus de 2% disposait d'un siège à notre conseil d'administration, et nous nous engageons tous à respecter les standards de gouvernance les plus élevés. Les sociétés exploitantes de Celtel – il y en eut finalement une douzaine, une dans chaque pays où nous avons lancé notre activité – se refusaient aussi à verser des pots-de-vin. Pour s'assurer de l'honnêteté de tous, une dépense supérieure à 30 000 dollars devait être approuvée à l'unanimité par les administrateurs ; et, notre business se développant extrêmement rapidement – 100% de croissance d'année en année –, nous devions être

d'astreinte quasiment 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Nous refusâmes également les combines d'évitement fiscal qui demeurent très répandues en Afrique, devenant de ce fait le plus important contribuable dans neuf pays et contribuant avec bonheur au financement de routes, d'écoles et d'autres services et infrastructures de première importance.

Les actions étant réparties entre de nombreux investisseurs, il ne m'était pas possible d'en distribuer à prix réduit aux salariés, comme je l'avais fait du temps de MSI, mais notre conseil d'administration s'engagea à les faire bénéficier, eux et leurs familles, d'une couverture complète d'assurance maladie et de soins de santé – un avantage appréciable à une époque où le sida faisait des ravages – et procéda à des attributions significatives de stock-options. En 2006, date à laquelle nous vendîmes la société pour la somme de 3,4 milliards de dollars, 13% des actions étaient entre les mains des salariés de la société. Pour paraphraser Felda Hardyman, professeur à la Harvard Business School qui fut également un des administrateurs de Celtel, offrir une participation aux salariés n'est jamais perdu.

Aussi bien chez MSI que chez Celtel, nous nous sommes attachés à fournir un service dont la clientèle avait vraiment besoin et qui serait utile aux communautés, de l'Espagne à Singapour et jusqu'à mon Soudan natal. Nous rétribuons généreusement nos employés et en contrepartie nous avons gagné leur profonde loyauté. Et avec nos managers et les actionnaires, nous avons travaillé en équipe pour fournir d'impressionnants résultats financiers et exercer une influence positive tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de notre société. Cette approche n'était pas encore en vogue, mais c'était la meilleure chose à faire.

Actuellement, je dirige la Fondation Mo Ibrahim qui a pour objectif de renforcer la bonne gouvernance et le leadership éthique en Afrique.

J'ai dans l'espoir qu'un nombre croissant d'entreprises sur ce continent – et partout dans le monde – adhèrent aux principes du capitalisme inclusif.



Je voulais prouver que nos projets pour s'inscrire dans le développement durable tout en étant rentable étaient très sérieux.



Ignacio Galán

P-DG ET PRÉSIDENT DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION
/ IBERDROLA



TRANSPARENCE
DU REPORTING ESG

EN 2001, LORSQUE J'AI REJOINT Iberdrola comme P-DG, le reporting environnemental n'était assurément pas une des

priorités du monde des affaires, et encore moins dans le secteur de l'énergie.

D'ailleurs, il fallut attendre encore trois ans avant que l'acronyme ESG – pour les objectifs et indicateurs « environnementaux, sociaux et de gouvernance » – apparaisse pour la première fois dans le rapport de 2004 intitulé « Who cares wins » (« Qui s'en soucie gagne »), réalisé sous l'égide du Pacte mondial des Nations unies, de la Société financière internationale et du gouvernement suisse.

Durant les dix-huit années qui se sont écoulées depuis, le terme est devenu un



cliché dans les milieux d'affaires, tandis que les dirigeants promettaient que leurs entreprises pollueraient moins, s'engageraient davantage en faveur de la communauté et opéreraient dans le respect de l'éthique. Cependant, comme le veut un vieil adage cher au management, «on ne gère que ce qui peut être mesuré». C'est la raison pour laquelle nous avons très vite décidé non seulement de devenir le principal fournisseur d'énergie propre en Europe et sur d'autres marchés (notamment aux États-Unis, au Mexique, en Australie et au Japon), mais aussi de communiquer régulièrement des informations sur les progrès que nous aurions réalisés pour atteindre cet objectif, y compris en publiant un rapport annuel sur la performance environnementale.

Dans l'introduction à la première édition, en 2002, j'avais bien fait comprendre que notre entreprise entamait un parcours de transformation. A cette époque, les énergies fossiles étaient reines, et les régulateurs, les gouvernements et les investisseurs n'avaient, pour la plupart, que peu d'intérêt à basculer vers les énergies éolienne et solaire. Toutefois nous percevions bien que les renouvelables, appuyés par les réseaux et les équipements de stockage, constituaient la meilleure façon de réduire les émissions de CO₂ et de fournir une solution énergétique plus sûre, autosuffisante, compétitive et respectueuse du climat.

Je voulais galvaniser nos salariés, forger notre culture d'entreprise et prouver aux investisseurs et aux analystes que nos projets pour s'inscrire dans le développement durable tout en étant rentable étaient très sérieux.

En publiant notre rapport annuel, nous nous exposons à un niveau supplémentaire de contrôle, niveau que

n'exigeaient ni les régulateurs ni nos parties prenantes. Mais le reporting transparent et systématique présente un autre avantage : il permet de repérer plus facilement les problèmes et les opportunités, et nous aide à corriger les premiers ou à profiter des seconds.

Notre engagement envers le reporting «ESG+F» (F pour Finance) et ses principes continua d'évoluer, et quelques années plus tard nous avons lancé le concept de «dividende social» pour marquer notre volonté de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes de notre entreprise. L'attribution d'un dividende social est rendue obligatoire par notre règlement intérieur, et nous en faisons état chaque année dans notre rapport, tout comme nous rendons compte des dividendes financiers.

Les efforts fournis durant deux décennies ont été récompensés. Nous sommes maintenant reconnus pour nos performances de haut niveau au regard des indices ESG externes, et, lors de notre assemblée générale annuelle en 2022, les actionnaires ont approuvé à 98% chacun des points inscrits à l'ordre du jour. Qui plus est, ils ont exprimé leur soutien massif – 99% des votes – à notre gouvernance et à notre gestion du développement durable.

De nos jours, les investisseurs, les régulateurs et le public s'attendent à ce que les performances ESG soient très sérieusement prises en compte et étroitement liées à la stratégie de l'entreprise. Il ne s'agit plus d'une simple question de conformité ; l'enjeu consiste maintenant à être un acteur à part entière de la transformation sociétale que les communautés exigent des organismes privés et publics. Le reporting est un outil indispensable d'une gestion efficace – et il est absolument essentiel dans la lutte contre le changement climatique.

Indra Nooyi

ANCIENNE P-DG / PEPSICO



LA PERFORMANCE
DANS L'ENGAGEMENT

LORSQUE J'AI ÉTÉ NOMMÉE P-DG, en 2006, j'avais la ferme intention de diriger PepsiCo de manière que de bons résultats soient enregistrés à court terme mais aussi de sorte que la prospérité de l'entreprise soit assurée à long terme, bien après mon départ. Sa situation était déjà satisfaisante, mais je rêvais d'en faire une des entreprises de référence du XXI^e siècle, fière de ses racines, et néanmoins mondialisée, agile et responsable dans les périodes de bouleversements.

Six mois durant, j'ai lu tout ce que j'ai pu sur les grandes tendances sociétales et leur influence sur les affaires, sur le secteur de la consommation et plus particulièrement sur les aliments et les boissons. J'ai sillonné le marché et observé la clientèle. J'ai examiné de près les données relatives aux achats, le feed-back des salariés et ce qui se disait en externe sur notre secteur d'activité et ses diverses catégories. Je me suis également plongée dans les devoirs et les responsabilités des sociétés cotées en Bourse. De toutes ces recherches s'est dégagée une vision pour la société PepsiCo, vision qui nous a guidés pour les douze années suivantes environ. «La performance dans l'engagement», c'est ainsi que je l'ai désignée.

Le but était de générer d'importants rendements financiers, comme nous l'avions toujours fait, à quoi s'ajoutaient trois impératifs précis : nourrir l'humanité et les communautés au sein desquelles nous vivons ; restaurer notre environnement ; chérir nos salariés. Nous allons modifier la façon dont PepsiCo

● ● Ma principale motivation était d'armer PepsiCo pour l'avenir, de le rendre moins perméable aux risques, pour le bénéfice de tous – actionnaires, salariés, communautés.



gagnait de l'argent en corrélant la réussite de nos activités à ces objectifs : renforcer notre portfolio en produits plus nutritifs, réduire la consommation d'eau et les déchets plastiques, attirer et retenir les meilleurs talents.

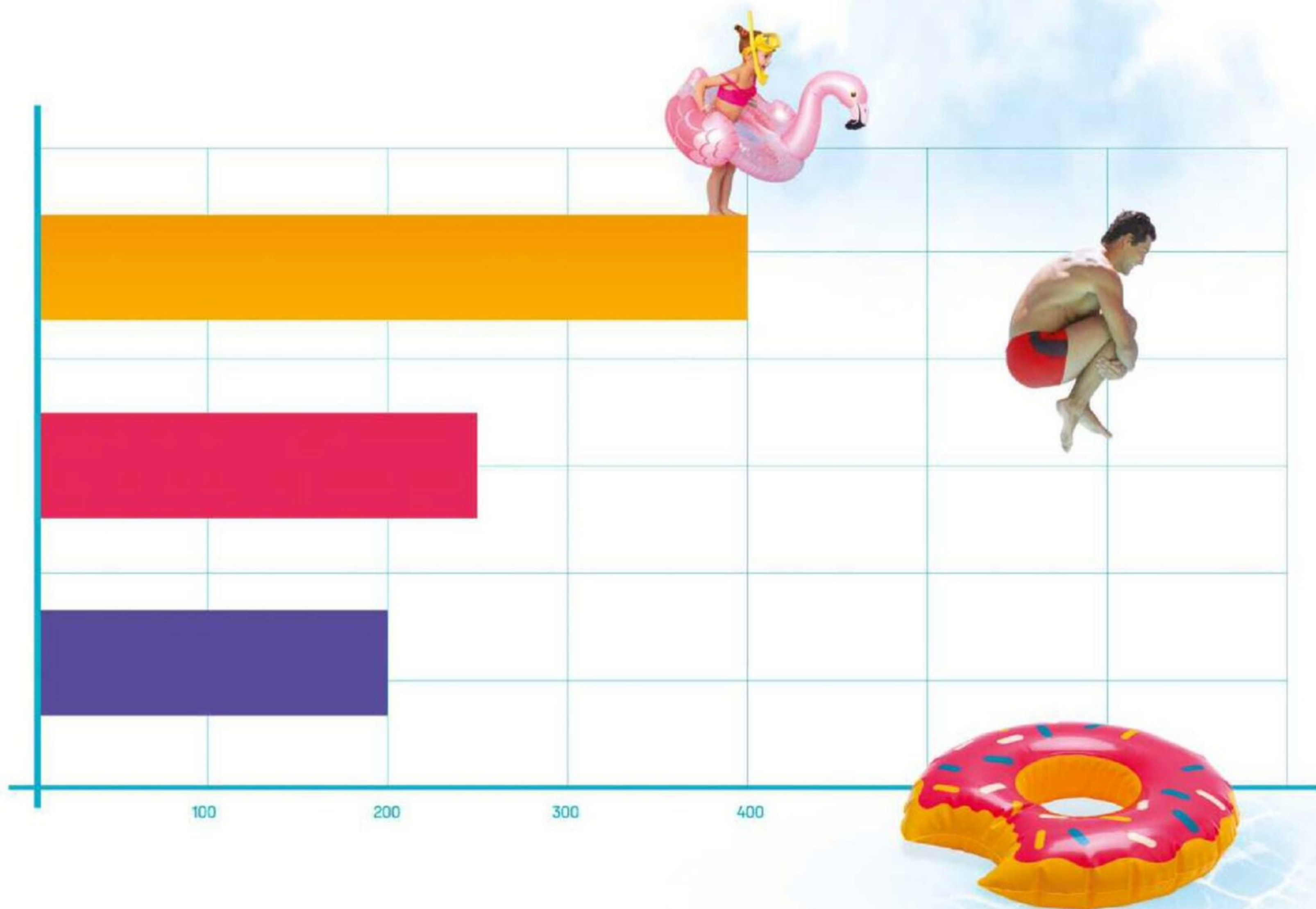
Ma principale motivation était d'armer PepsiCo pour l'avenir, de le rendre moins

perméable aux risques, pour le bénéfice de tous – actionnaires, salariés, communautés – en anticipant les évolutions des décennies à venir. Et le résultat fut au rendez-vous. Durant mes douze années comme P-DG, le rendement total pour les actionnaires fut de 149%, les dividendes progressèrent de 10% par an et le revenu

net fit un bond de 80%. Les taux de sel, de matières grasses et de sucre furent revus à la baisse dans les sodas et les chips, des marques et des produits plus sains furent élaborés, et la quantité d'eau nécessaire à la préparation d'une bouteille de Pepsi fut réduite de 40%. Une formidable opération R&D fut mise au point pour assurer la continuité de l'innovation. Nos studios de design furent primés à de nombreuses reprises. Notre académie des talents était d'une telle qualité que neuf cadres dirigeants quittèrent l'entreprise pour occuper des postes de P-DG ailleurs, un accomplissement dont je suis fière, même si je fus triste de les voir partir.

J'ai la conviction que les leaders doivent s'employer à la tâche ardue consistant à réfléchir en prenant le futur comme point de départ, même quand tout va bien. Et, pour nous y aider, nous disposons maintenant d'un cadre : les modèles évolutifs employés pour les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dont la finalité est de sécuriser entreprises et marchés. Ces critères obligent à débattre de dures vérités, tout du moins pour quiconque ambitionne de rester pertinent sur le long terme. Si les indicateurs sont sélectionnés avec justesse, les critères ESG ne sont pas contraires aux intérêts des investisseurs. Et surtout, la sécurisation de l'entreprise crée effectivement de la valeur pour les actionnaires.

«La performance dans l'engagement» n'a pas été aisée à mettre en œuvre. Certains moments ont été très difficiles, notamment lorsqu'un gestionnaire s'est exclamé : «Mais pour qui vous prenez-vous? Mère Teresa?» Mais le scepticisme s'évanouit quand fut lancée une mission collective qui ne s'intéressait pas seulement au résultat financier, mais allait bien au-delà. C'est ce que j'espérais depuis le début. ☺



l'économie qui donne envie

Capital

Révéler tous les rouages de l'économie pour vous permettre de profiter d'aujourd'hui en anticipant demain.

Avec sa nouvelle formule, plus claire, plus exhaustive, pensée pour faciliter la lecture, la rédaction de Capital vous aide à mieux décrypter les enjeux et les perspectives économiques. En vous proposant une vision optimiste de l'avenir, Capital vous donne les clés pour réussir tous vos projets.

Parce qu'avec Capital, l'économie donne envie.

NOUVELLE FORMULE
chez votre marchand de journaux et sur **prismaSHOP**



Pleins feux sur...

CHOISISSEZ VOTRE PROCHAIN P-DG

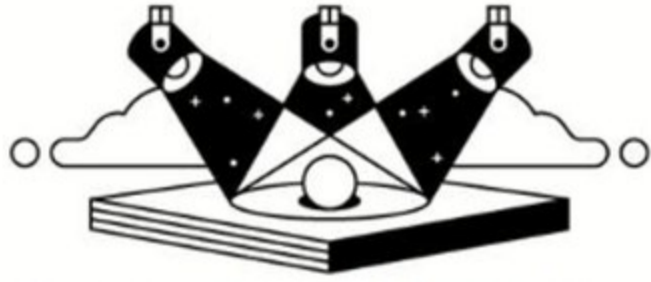


44 LES COMPÉTENCES
LES PLUS IMPORTANTES DES
CADRES DIRIGEANTS

53 L'HEURE DES CO-PDG
EST-ELLE VENUE ?

56 L'INTÉGRITÉ, UNE DIMENSION
À PRIVILÉGIER LORS
DU RECRUTEMENT D'UN P-DG

62 LE MONDE CHANGE ?
LES LEADERS DEVRAIENT EN
FAIRE AUTANT



PLEINS FEUX SUR...
CHOISISSEZ VOTRE
PROCHAIN P-DG

Les compétences les plus importantes des cadres dirigeants

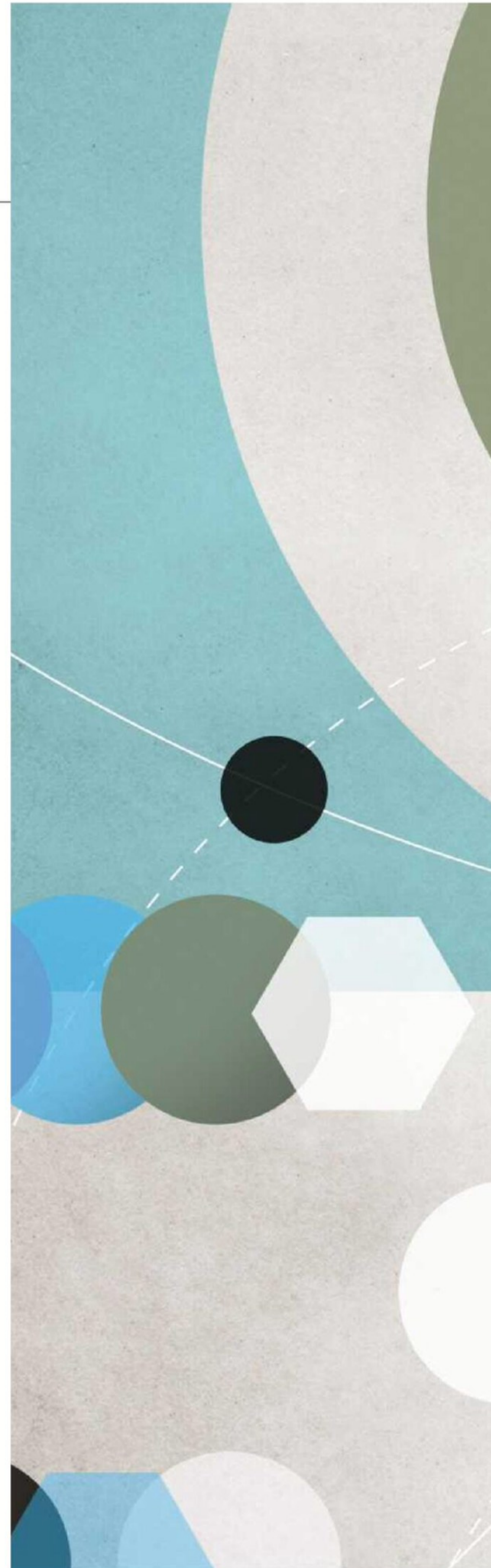
Aujourd'hui plus que jamais, les entreprises ont besoin de leaders dotés d'un excellent relationnel.

Par Raffaella Sadun, Joseph Fuller,
Stephen Hansen et PJ Neal

PENDANT LONGTEMPS, lorsqu'une entreprise souhaitait recruter un nouveau P-DG ou un cadre dirigeant, elle savait ce qu'il lui fallait chercher : un individu ayant une expertise technique, d'excellentes compétences administratives et plusieurs expériences réussies en gestion financière. Pour les candidats extérieurs, la préférence allait souvent aux cadres issus d'entreprises comme General Electric (GE), IBM, Procter & Gamble (P&G) ou de mastodontes du conseil comme McKinsey et Deloitte, qui

avaient la réputation de cultiver ces qualités chez leurs managers.

Cette pratique semble aujourd'hui obsolète. Tant de choses ont changé au cours de ces vingt dernières années que les entreprises ne peuvent plus partir du principe qu'un pedigree traditionnel de manager garantit le succès d'un cadre dans une équipe dirigeante. Aujourd'hui, elles ont besoin d'individus capables de motiver des troupes hétéroclites, internationales et rompues aux technologies ; capables de parler au nom de l'entreprise et de s'adresser à des interlocuteurs variés allant des







Les compétences sociales sont très importantes dans les environnements où la productivité repose sur une communication efficace, comme c'est le cas dans les grandes entreprises.

gouvernements à de grandes ONG; capables enfin d'appliquer leur savoir-faire rapidement et efficacement dans une nouvelle entreprise, dans un secteur qui leur est parfois inconnu et au sein d'une équipe dirigeante dont ils découvrent les membres.

Cette évolution présente un défi phénoménal dans le recrutement des cadres, les attentes se concentrant désormais sur des compétences nouvelles et souvent plus «informelles» rarement reconnues ou encouragées en entreprise. Pour le dire simplement, il devient plus difficile et plus dangereux de ne compter que sur les indicateurs traditionnels d'un potentiel de management.

Comment faire face à ce défi? Il est essentiel, avant toute chose, de comprendre ce dont les cadres dirigeants ont aujourd'hui besoin pour réussir dans leurs fonctions. Oui, le champ des compétences requises est plus vaste – mais quelles sont-elles exactement? Par exemple, que sont exactement les «soft skills»? Dans quelle mesure la nécessité de recruter des dirigeants aux compétences plus étendues diffère-t-elle d'une entreprise à une autre?

Etonnamment, alors que presque toutes les facettes du leadership ont été décortiquées ces dernières années, les preuves rigoureuses sur ces aspects précis restent rares. Pour en savoir plus sur les compétences demandées de nos jours, celles qui ont évolué et les ajustements apportés aux processus de recrutement, nous avons analysé les données de Russell Reynolds Associates, l'un des principaux cabinets de recrutement des cadres au monde. Russell Reynolds et ses concurrents jouent un rôle essentiel sur le marché de l'emploi des cadres : 80 à 90% des entreprises du «Fortune» 250 et

L'IDÉE EN BREF

LE CHANGEMENT

L'hypothèse selon laquelle les managers au «pedigree» traditionnel font de bons dirigeants ne tient plus. L'analyse des données de recrutement montre que les entreprises préfèrent désormais les compétences sociales au savoir-faire technique et à l'expertise budgétaire (entre autres).

L'EXPLICATION

Les grandes entreprises gèrent des opérations de plus en plus complexes. Elles dépendent davantage des technologies, ont des collaborateurs venus de tous horizons et doivent désormais faire preuve de transparence auprès du grand public. Dans ces circonstances, diriger exige de grandes qualités d'écoute et de communication, ainsi qu'une capacité à s'adresser à des parties prenantes variées.

LA VOIE À SUIVRE

A l'avenir, les entreprises devront évaluer avec efficacité les compétences sociales de leurs candidats. Elles devront également inscrire ces compétences dans leur stratégie de développement des talents.

du FTSE 100 utilisent leurs services quand leurs processus de succession impliquent plusieurs candidats. (Note de transparence : Russell Reynolds a récemment mené des recherches sur les cadres de Harvard Business Publishing, la société éditrice de HBR).

Dans le cadre de notre étude, Russell Reynolds nous a donné un accès sans précédent à près de 5000 fiches de poste rédigées en collaboration avec ses clients entre 2000 et 2017. Ces données nous ont permis d'étudier les attentes non seulement vis-à-vis des P-DG, mais aussi de quatre fonctions de direction essentielles : direction financière, direction des systèmes d'information, direction des ressources humaines et direction marketing. A notre connaissance, aucun chercheur n'avait encore analysé un ensemble de données aussi complet sur le sujet (pour en savoir plus sur la façon dont nous les avons traitées, voir l'encadré «A propos de la recherche»).

Notre étude a débouché sur divers enseignements, le principal étant que, au cours de ces vingt dernières années, les entreprises ont significativement redéfini les rôles de leurs cadres dirigeants. Les compétences traditionnelles citées plus haut – notamment la gestion des ressources financières ou opérationnelles – restent d'actualité. Mais, dans leurs recrutements actuels, notamment de P-DG, les entreprises leur accordent moins d'importance et privilégient l'excellence des compétences sociales (voir l'encadré «Avis de recherche : P-DG dotés d'un bon relationnel»).

Par «compétences sociales», nous entendons un ensemble d'aptitudes spécifiques : une bonne conscience de soi, un don d'écoute et de communication, une capacité à travailler avec des individus et des groupes variés,

et ce que les psychologues nomment la «théorie de l'esprit», c'est-à-dire la capacité à percevoir comment les autres pensent et se sentent. L'ampleur de la bascule vers ces nouvelles compétences est surtout marquée pour les P-DG, mais elle reste prononcée pour les quatre autres postes de direction que nous avons étudiés.

Notre analyse a révélé que les compétences sociales sont particulièrement importantes dans les environnements où la productivité repose sur une communication efficace, comme c'est invariablement le cas dans les entreprises complexes et de grande taille, à la main-d'œuvre qualifiée, qui font appel à des spécialistes du recrutement des cadres. Dans ces entreprises-là, les P-DG et autres cadres de direction ne peuvent se contenter d'assurer les seules tâches opérationnelles usuelles : ils doivent aussi consacrer un temps considérable à échanger avec les autres et à faciliter la coordination – en partageant les informations, en favorisant le partage d'idées, en construisant et en supervisant leurs équipes, en identifiant et en résolvant les problèmes.

Curieusement, l'évolution des compétences requises pour les cadres dirigeants trouve un écho dans l'évolution de celles requises pour la main-d'œuvre en général. Aujourd'hui, de plus en plus de fonctions, et à tous les niveaux, nécessitent de bonnes compétences relationnelles. Plusieurs chercheurs, comme David Deming, de Harvard, ont démontré que ces emplois s'étaient développés plus rapidement que le marché du travail dans son ensemble et que leur rémunération avait grimpé plus vite que la moyenne.

Pourquoi cette priorité nouvelle aux compétences relationnelles? Quelles sont

A propos de la recherche

Cet article se base sur un ensemble important de données – près de 5 000 fiches de poste compilées par Russell Reynolds Associates et d'autres cabinets de recrutement de cadres dirigeants. Traduire ces données en variables se prêtant à une analyse quantitative n'a pas été facile, car ces fiches de poste ne sont standardisées ni au niveau de la forme ni au niveau du contenu. Notre approche s'est déroulée en deux temps.

Nous avons d'abord défini un ensemble précis de compétences attendues pour les cadres dirigeants. Nous avons commencé par passer au peigne fin la base de données O*Net du ministère du Travail américain (qui détaille plus de 1 000 fonctions) pour voir quelles compétences étaient mentionnées pour les postes de direction. Nous avons ensuite regroupé ces compétences selon six groupes de tâches : gérer des ressources matérielles et financières, suivre les performances de l'entreprise, gérer les ressources humaines, exécuter des tâches administratives, intégrer et utiliser des informations complexes, faire preuve de compétences sociales.

Notre seconde étape a été de déterminer dans quelle mesure les fiches de poste fournies par Russell Reynolds ressemblaient, sur le plan sémantique, aux groupes de compétences d'O*Net.

Ces deux étapes s'appuient sur une modélisation du langage managérial que nous avons développée en appliquant des techniques avancées de machine learning (word2vec) à un corpus composé de tous les articles publiés par Harvard Business Review depuis sa création, en 1922.

les implications pour le développement des cadres dirigeants, la succession des P-DG et l'organisation de l'équipe de direction? Nous partageons dans cet article nos premières réflexions.

LES PRINCIPALES RAISONS DU CHANGEMENT

Nous en avons identifié deux.

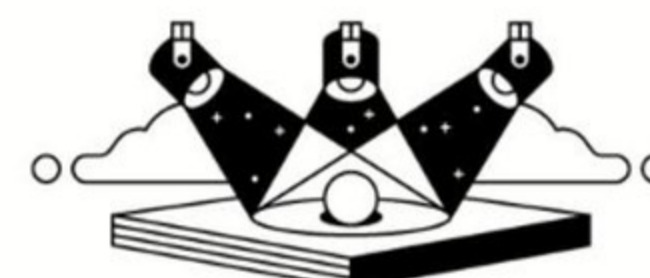
La taille et la complexité des entreprises. L'attention portée aux compétences sociales est particulièrement marquée dans les grandes entreprises. En outre, à taille comparable, ces compétences prennent une plus grande importance dans les multinationales cotées et dans les sociétés impliquées dans des fusions-acquisitions. Ce schéma reflète l'idée que, plus une entreprise est grande et complexe, plus on attend des top managers qu'ils coordonnent des savoirs disparates et pointus, qu'ils assignent les problèmes aux collaborateurs capables de les résoudre et qu'ils orchestrent efficacement leur communication en interne. Pour toutes ces tâches, cela aide d'être à l'aise dans les interactions.

Cela dit, l'importance des compétences sociales dans les grandes entreprises ne tient pas qu'à la complexité de leurs opérations. Elle reflète également les nombreuses relations essentielles que leurs dirigeants doivent cultiver et entretenir avec les interlocuteurs extérieurs.

Le nombre et la diversité de ces relations peuvent être intimidants. Les dirigeants des entreprises cotées doivent se soucier non seulement des marchés de leurs produits, mais aussi des marchés financiers. Ils doivent briefer les analystes, courtiser les gestionnaires d'actifs, parler à la presse professionnelle. Ils doivent répondre à diverses instances de réglementation dans de multiples juridictions. Ils doivent communiquer, et correctement, auprès de leurs fournisseurs et clients clés. En cas de fusion-acquisition, ils doivent prendre soin de ceux qui jouent un rôle important dans la transaction et l'intégration post-fusion. Tous ces domaines requièrent des compétences relationnelles particulièrement affûtées.

Les technologies de traitement de l'information. «Plus on automatisera





PLEINS FEUX SUR...
CHOISISSEZ VOTRE
PROCHAIN P-DG

la gestion de l'information, écrivait Peter Drucker, le "pape" du management, il y a quelques décennies, plus il faudra créer les opportunités d'une communication efficace. » Des propos qui se sont avérés prémonitoires : aujourd'hui, les entreprises qui s'appuient fortement sur les technologies de traitement de l'information sont aussi souvent celles qui ont besoin à leur tête de personnalités dotées d'un excellent relationnel.

En voici la raison : à tous les niveaux de son organisation, quand une entreprise automatise ses tâches courantes, sa compétitivité dépend de compétences que n'ont pas les systèmes informatiques – le jugement, la créativité, l'intuition. Dans les entreprises très technologiques, qui automatisent énormément, les dirigeants doivent harmoniser des équipes très hétérogènes, réagir aux imprévus, gérer les conflits dans les prises de décision – ce qu'ils font d'autant mieux s'ils sont pourvus de compétences sociales fortes.

De plus, la plupart des entreprises s'appuient aujourd'hui sur les mêmes plateformes – Amazon Web Services, Facebook, Google, Microsoft, Salesforce, Workday. Les opportunités de se différencier sur la base de leurs seuls investissements technologiques tangibles sont donc moins nombreuses. Quand les principaux acteurs d'un même marché utilisent les mêmes outils, les dirigeants doivent se distinguer par la qualité du management de ceux qui les manipulent. Il leur faut donc être des communicants hors pair, à tous les égards, pour formuler les bons messages et les transmettre avec empathie.

En somme, plus les tâches seront liées à la technologie, plus les collaborateurs aux compétences sociales fortes seront convoités et valorisés sur le marché du travail.

AUTRES FACTEURS

Notre étude suggère que deux autres facteurs alimentent cet intérêt grandissant pour les compétences sociales. Ils sont plus difficiles à quantifier, mais jouent néanmoins un rôle essentiel dans cette évolution.

Les réseaux sociaux et les technologies de networking. Autrefois, les P-DG attiraient peu les regards et ne recherchaient pas non plus les feux des projecteurs. Si les investisseurs, les journalistes de la presse professionnelle et leurs pairs s'intéressaient à eux, le grand public n'y prêtait guère attention – à l'exception de quelques P-DG « stars » comme Jack Welch (GE), Akio Morita (Sony) ou Lee Iacocca (Chrysler).

Cette ère est révolue. A mesure que les entreprises ne privilégient plus les actionnaires et se préoccupent plus largement du capitalisme des parties prenantes, on attend des P-DG et de leurs équipes de direction qu'ils deviennent des personnalités publiques. Ils sont non seulement obligés d'interagir avec des interlocuteurs internes et externes de plus en plus nombreux et variés, mais également de rendre des comptes en leur nom propre et en toute transparence. Ils ne peuvent plus compter sur les fonctions supports – le service de la communication externe, celui dédié aux relations gouvernementales, etc. – pour s'occuper de ces échanges.

En outre, les cadres dirigeants doivent gérer ces interactions en temps réel en raison de la prévalence croissante des réseaux sociaux (qui peuvent immortaliser et diffuser les faux pas quasi instantanément) et des plateformes collaboratives comme Slack et Glassdoor (qui permettent aux salariés de partager amplement des informations et leurs opinions sur leurs collègues et leurs supérieurs).

Hier aussi, les dirigeants devaient être en mesure d'expliquer et de défendre tout ce qui avait trait à leurs stratégies et à leurs pratiques RH. Sauf qu'ils le faisaient dans un environnement contrôlé, en un temps et un lieu maîtrisés. Aujourd'hui, ils doivent être constamment conscients de la manière dont leurs décisions sont perçues par divers publics. Ne pas atteindre ses objectifs, ne serait-ce qu'avec une poignée de salariés ou d'autres interlocuteurs, peut s'avérer dommageable.

Les compétences sociales importent donc énormément. Les cadres dirigeants doivent savoir communiquer spontanément et anticiper la portée de leurs paroles et de leurs actes au-delà du seul contexte immédiat.

La diversité et l'inclusion. Autre nouveau défi à relever par les P-DG et cadres dirigeants : gérer la diversité et l'inclusion – publiquement, proactivement et avec empathie. Cela aussi exige un excellent relationnel, et notamment une bonne théorie de l'esprit. Ceux qui ont cette capacité à percevoir l'état émotionnel de leurs interlocuteurs naviguent plus facilement entre les groupes de salariés, leur donnent le sentiment d'être écoutés et défendent leurs intérêts au sein de l'entreprise, auprès du comité de direction comme des parties prenantes extérieures. Plus important, ils sont capables de cultiver des environnements propices à l'épanouissement des talents et de la diversité.

DE NOUVEAUX OBJECTIFS EN LIGNE DE MIRE

En raison du rôle essentiel des capacités sociales dans le succès d'un leader aujourd'hui, les entreprises vont devoir se recentrer sur les domaines suivants



PLEINS FEUX SUR...
CHOISISSEZ VOTRE
PROCHAIN P-DG

à mesure qu'elles embauchent et font émerger de nouveaux dirigeants.

La construction systématique des compétences sociales.

Traditionnellement, les comités de direction et les cadres dirigeants formaient leurs futurs leaders en les faisant passer par des fonctions et des départements clés de l'entreprise, en les postant dans diverses zones géographiques et en leur faisant suivre des programmes de formation et de perfectionnement des cadres. On supposait que la meilleure façon de préparer les managers prometteurs aux postes de direction était de leur faire acquérir des compétences approfondies dans toute une série de fonctions administratives et opérationnelles.

Avec ce système, l'évaluation des succès et des échecs était relativement simple. Soit les processus fonctionnaient, soit ils ne fonctionnaient pas; soit les résultats étaient atteints, soit ils ne l'étaient pas. Les compétences sociales étaient bien sûr prises en compte – les étoiles montantes passant d'une fonction et d'une région à une autre, leur capacité à créer rapidement des liens constructifs avec leurs collègues, leurs clients, les législateurs et les fournisseurs influençaient leurs performances –, mais elles étaient considérées comme un « plus », un moyen d'atteindre des objectifs opérationnels (nécessaires pour gravir les échelons) et étaient rarement mesurées de manière explicite, systématique et objective.

Aujourd'hui, les entreprises saisissent mieux l'importance des compétences sociales de leurs dirigeants, mais peinent à instaurer les processus permettant de les évaluer ou de déterminer les axes de progression de leurs candidats. Peu d'entre eux se donnent la peine de former leurs recruteurs pour améliorer leurs

techniques d'entretien – encore moins quand il s'agit de cadres dirigeants ou d'administrateurs extérieurs, supposés avoir l'expérience et le recul nécessaires pour émettre des jugements sensés.

Obtenir des références est également problématique : les entreprises recrutent leurs cadres de direction dans le plus grand secret, à la fois pour se protéger (une fuite pourrait leur coûter les meilleurs prospects) et pour protéger les candidats (qui ne tiennent pas nécessairement à ce que leur employeur du moment soit informé qu'ils sont ouverts aux propositions de poste). Qui plus est, ceux qui mènent ces entretiens de recrutement et ceux qui fournissent les références ont de fortes chances d'appartenir au même microcosme que la plupart des candidats, ce qui augmente considérablement le risque de biais dans la prise de décision. Les membres du conseil d'administration, par exemple, ont tendance à soutenir les candidats recommandés par leurs amis ou ayant un parcours similaire au leur. Ils partent à tort du principe que ces individus possèdent des compétences relationnelles utilisables de manière quasi universelle pour la simple raison qu'ils se lient facilement avec eux lors des entretiens.

Pour mieux évaluer ces compétences relationnelles, certaines entreprises recourent aujourd'hui à des tests psychométriques ou à des simulations. Les premiers, conçus pour mesurer les traits de personnalité et les comportements, permettent d'établir si une personne est sociable et à l'aise face à des inconnus. En revanche, ils en disent peu sur son efficacité face à différents groupes d'interlocuteurs. Les simulations, elles, sont utilisées depuis quelque temps déjà pour évaluer la manière dont le candidat réagit face

à une difficulté – or elles tournent généralement autour d'un scénario spécifique, comme la remise en cause de l'intégrité d'un produit ou l'arrivée d'un investisseur activiste. Les simulations mesurent davantage les compétences administratives et techniques des candidats dans ces situations que leur capacité à coordonner les équipes et à interagir spontanément avec différents interlocuteurs. Et quoi qu'il en soit, ces pratiques restent peu courantes, en raison du temps et de l'argent requis pour les mener correctement.

Dans leurs programmes de formation des cadres, les entreprises ont aujourd'hui besoin d'une approche spécifique pour construire et évaluer les compétences sociales. Elles pourraient même avoir besoin de leur donner la priorité sur les compétences techniques actuellement privilégiées par les managers en raison de leur simplicité d'évaluation. Il faudrait que les entreprises placent des dirigeants au potentiel élevé dans des situations qui les obligent à interagir avec divers salariés et parties prenantes externes, puis suivent attentivement leurs performances.

L'évaluation innovante des compétences sociales. Les critères traditionnels de recrutement des cadres dirigeants – fonctions antérieures, qualifications techniques, parcours professionnel – n'ont que peu d'intérêt pour jauger les compétences sociales. Les entreprises vont devoir créer de nouveaux outils pour constituer une base objective d'évaluation et de comparaison. Elles peuvent le faire seules ou en collaboration avec les cabinets qui les conseillent; dans tous les cas, il leur faut des solutions personnalisées et adaptées à leurs propres besoins.

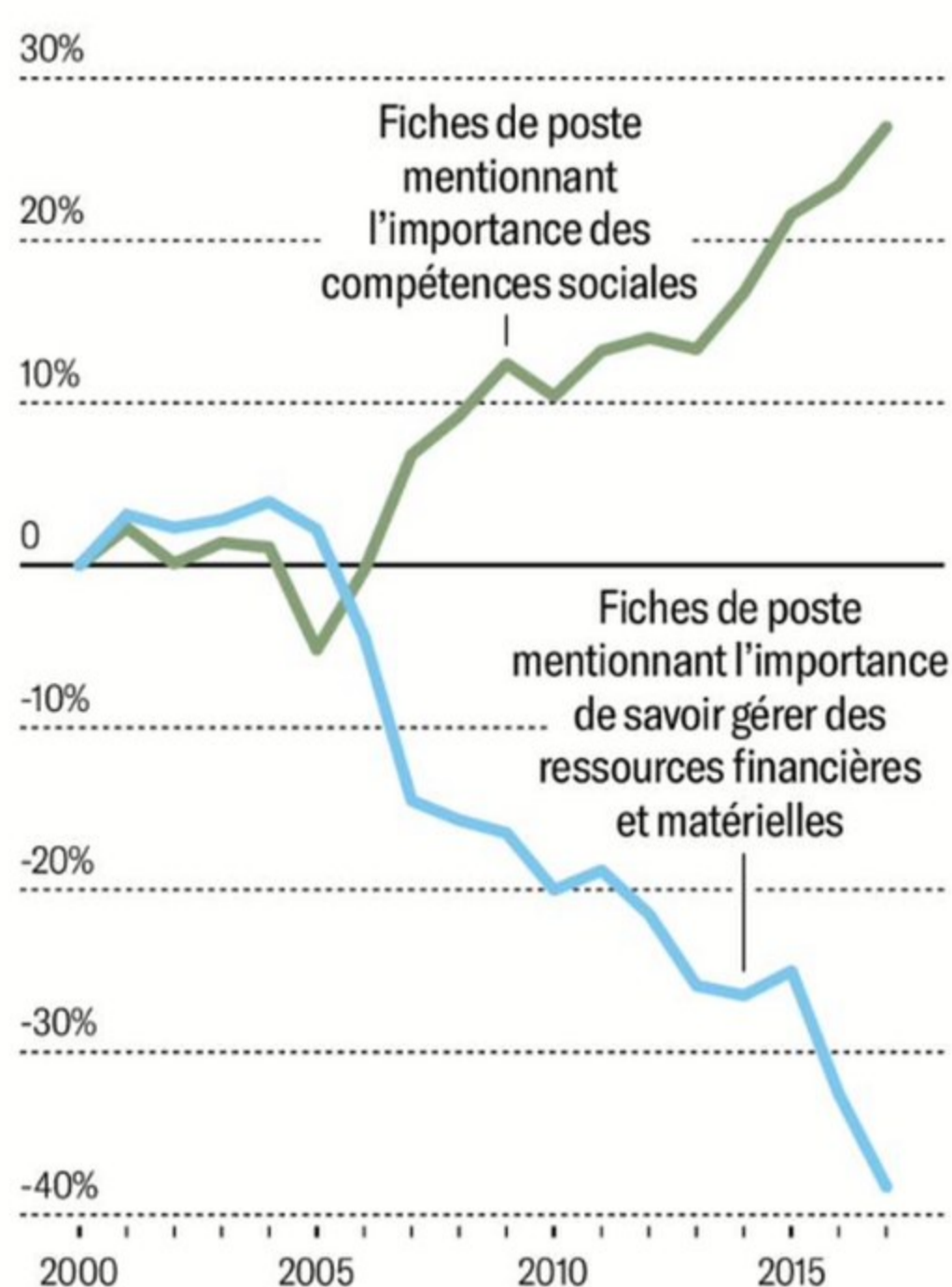
Bien qu'aucun outil satisfaisant n'ait encore été développé pour le recrutement

● ● Pour mieux évaluer ces compétences relationnelles, certaines entreprises recourent aujourd'hui à des tests psychométriques ou à des simulations.

Avis de recherche : P-DG dotés d'un bon relationnel

Depuis 2007, les entreprises publiant des offres pour des postes de direction accentuent l'importance des compétences sociales et diminuent celle de l'expertise opérationnelle.

Evolution par rapport à l'année 2000



Note : les fiches de poste correspondent à près de 5 000 offres de postes de direction publiées par le cabinet de recrutement Russell Reynolds Associates. Les data points ont été estimés selon un modèle de régression qui neutralise diverses variables, comme les différences entre secteurs d'activité. A partir de 2007, les coefficients diffèrent significativement de zéro pour les deux types de description.

aux plus hauts échelons, des innovations importantes permettent de déterminer les compétences des candidats de moindre rang pour les affecter au bon poste. Eightfold et Gloat, par exemple, utilisent l'intelligence artificielle pour améliorer l'adéquation entre employeurs et candidats. De nouveaux outils sur mesure sont également utilisés pour identifier les compétences connexes et créer des «marketplaces» de talents

en interne afin d'aider les entreprises à assigner rapidement les tâches importantes aux salariés compétents. Leurs algorithmes se basent sur des quantités impressionnantes de données. Cela constitue un défi technologique, mais cette approche est prometteuse pour le recrutement des cadres.

De façon similaire, des entreprises comme Pymetrics mènent des études comportementales de premier plan pour comprendre l'adéquation entre un candidat et une entreprise ou un poste. Cette approche s'est révélée précieuse dans l'évaluation d'une vaste gamme de soft skills et dans la réduction des biais de recrutement. Des travaux universitaires récents confirment l'intérêt d'exploiter les études comportementales : Ben Weidmann et David Deming, de Harvard, ont ainsi découvert que le «test de lecture de l'état d'esprit dans les yeux», mesure reconnue de l'intelligence émotionnelle, prédit efficacement la performance des individus en équipe. Pour peu qu'elles développent de nouveaux tests basés sur ces principes, les entreprises et leurs conseils d'administration pourraient bénéficier d'une compréhension plus aboutie et objective des compétences sociales de leurs dirigeants potentiels.

Le développement des compétences sociales à tous les niveaux.

Les entreprises qui s'appuient sur un recrutement externe pour trouver des cadres à haut potentiel social jouent un jeu dangereux. Premièrement, parce que la concurrence entre employeurs va se renforcer. Deuxièmement, parce qu'il est risqué de placer un étranger – même soigneusement sélectionné – à un poste de direction. Les entreprises ont donc intérêt à élaborer une approche pour faire évoluer leurs éléments les plus

talentueux en leur permettant d'affûter et de démontrer l'ensemble de leurs aptitudes relationnelles.

L'évaluation de la compétence sociale collective des cadres dirigeants.

Les conseils d'administration et les cadres dirigeants vont devoir développer et évaluer les compétences sociales non pas de chaque leader, mais de l'équipe dirigeante dans son ensemble. Qu'un seul membre manifeste de la faiblesse ou de l'incompétence et c'est toute l'équipe qui en pâtit – notamment le P-DG. Les entreprises en sont conscientes : les compétences sociales ont gagné en importance dans les critères de recrutement des cinq postes de direction scrutés par notre étude. En outre, les P-DG jouant un rôle croissant dans le management des parties prenantes et du personnel, les responsabilités des postes de direction peuvent être amenées à évoluer – les autres cadres dirigeants vont eux aussi devoir renforcer leurs compétences sociales.

LA MARCHÉ À SUIVRE

Comme nous l'avons vu, les entreprises continuent à valoriser les compétences administratives et opérationnelles traditionnelles des cadres dirigeants. Cependant, les individus ayant des compétences sociales fortement développées sont de plus en plus recherchés, surtout par les organisations de grande taille, complexes et recourant massivement aux technologies.

Parviendront-elles à recruter autrement? La question est ouverte. La réponse dépend, d'une part, de leur capacité à comprendre comment évaluer les compétences sociales des candidats, et, d'autre part, de leur volonté d'intégrer le développement de ces compétences dans leur stratégie de gestion des talents.



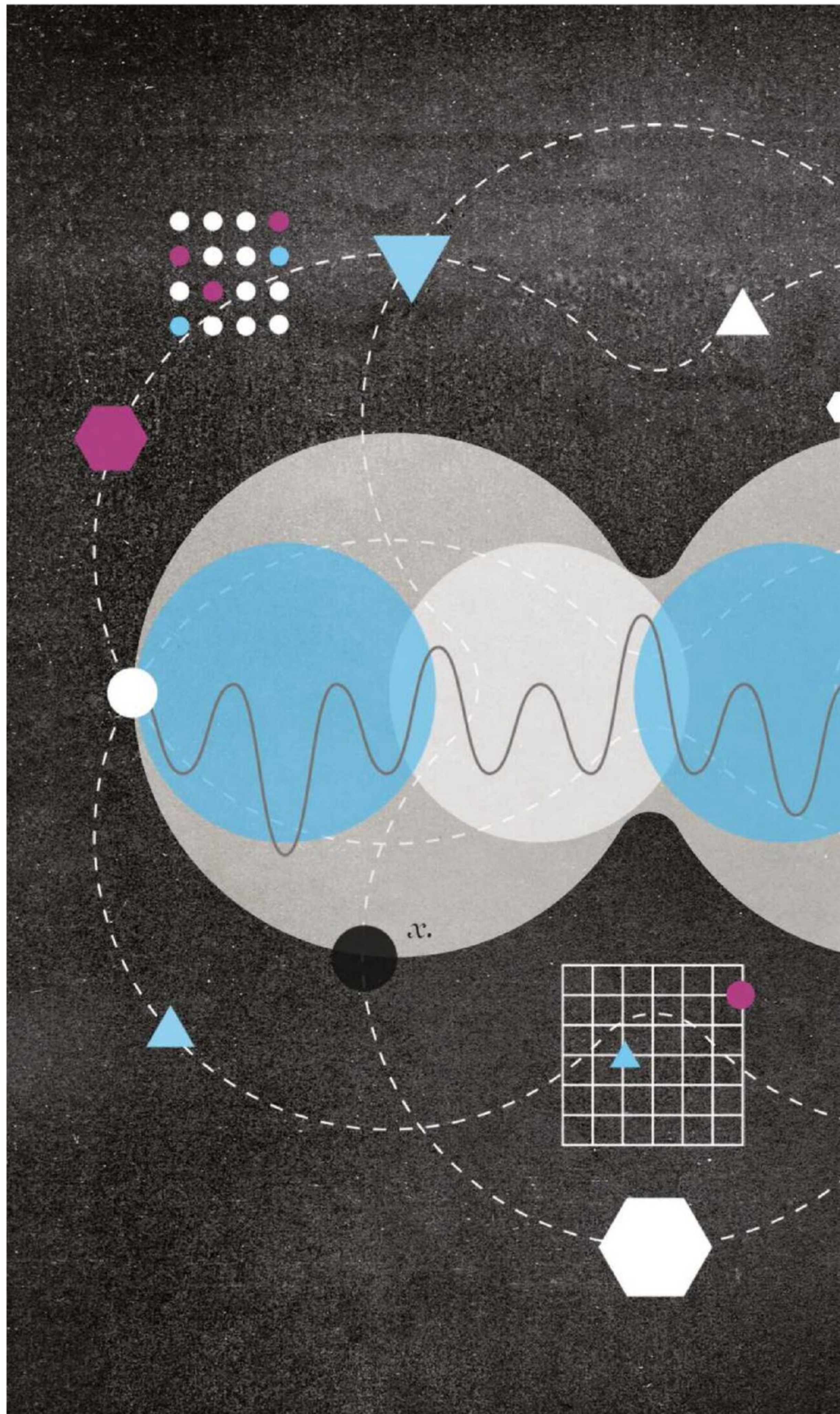
PLEINS FEUX SUR...
CHOISISSEZ VOTRE
PROCHAIN P-DG

A notre avis, pour rester compétitives, elles vont devoir faire les deux. A cette fin, elles devraient encourager écoles de commerce et organismes d'enseignement à mettre l'accent sur les compétences sociales dans leurs MBA et leurs cursus de formation des cadres. Elles devraient aussi demander aux cabinets de recrutement et aux autres intermédiaires de concevoir de nouveaux mécanismes pour identifier et évaluer les candidats.

Les entreprises elles-mêmes seront obligées de changer leurs façons de faire. Dans le recrutement et l'évaluation des candidats extérieurs, elles devront prioriser les compétences sociales. Elles devront également en tenir compte dans l'évaluation des performances des cadres en place et la détermination de leur rémunération. Enfin, elles devront faire des aptitudes sociales un critère de promotion et demander aux managers de les développer chez leurs subordonnés les plus prometteurs.

A l'avenir, certaines entreprises tenteront peut-être de mieux identifier et recruter les dirigeants ayant ce «petit truc en plus». D'autres s'attacheront à mieux les former et à mieux les retenir. Quelle que soit l'approche adoptée, il est évident que, pour réussir dans un contexte de plus en plus difficile, elles vont devoir repenser leurs pratiques actuelles en profondeur. ©

 **RAFFAELLA SADUN** est professeure de gestion au département stratégie de la Harvard Business School. **JOSEPH FULLER** est professeur de management à la Harvard Business School, codirecteur du projet *Managing the Future of Work*. **STEPHEN HANSEN** est professeur adjoint d'économie à l'Imperial College Business School. **PJ NEAL** est le directeur mondial du savoir et des opérations du département Board & CEO Advisory chez Russell Reynolds Associates.



L'heure des co-P-DG est-elle venue ?

C'est un modèle plus viable qu'on ne le pense.

Par Marc A. Feigen, Michael Jenkins et Anton Warendh

LONGTEMPS A PRÉVALU l'idée que les entreprises devaient avoir à leur tête un chef unique et fort.

Il est arrivé que certaines nomment des co-P-DG, mais rarement : sur les 2200 entreprises répertoriées au S&P 1200 et au Russell 1000 entre 1996 et 2020, moins de 100 ont été dirigées par deux personnes à la fois. Sur cette période, surtout en temps de crise, plusieurs de ces entreprises codirigées ont réalisé des performances particulièrement médiocres – ce fut notamment le cas de Chipotle Mexican Grill, de l'éditeur de logiciels SAP ou encore de Research In Motion, pionnier de la téléphonie mobile (devenu BlackBerry en 2013).

Pour beaucoup d'observateurs, ces contre-performances n'ont rien de surprenant. En théorie, placer deux décideurs à la tête de l'entreprise ne peut que causer des problèmes – conflits, confusion, incohérence, indécision, retards. Marvin Bower, le dirigeant qui

a « fait » McKinsey, avait mis Goldman Sachs en garde contre le principe de la codirection avec cet avertissement resté fameux : « Le partage du pouvoir ne fonctionne jamais. »

En réalité si, et souvent.

Nous avons récemment étudié d'un œil attentif les performances de 87 entreprises cotées ayant deux P-DG à leur tête. Nous nous sommes aperçus qu'elles créaient bien souvent pour les actionnaires davantage de valeur que leurs pairs. Sous l'égide de ces codirigeants, elles ont généré un rendement annuel moyen de 9,5% – une performance nettement supérieure aux 6,9% atteints en moyenne par les autres entreprises des indices concernés. Cet impressionnant résultat ne dépend pas seulement d'une poignée d'individus particulièrement exceptionnels, puisque près de 60% des entreprises codirigées ont surperformé. Et ces codirections n'ont rien d'éphémère puis qu'elles sont plus ou moins de même durée que les autres – cinq ans, en moyenne.



PLEINS FEUX SUR...
CHOISISSEZ VOTRE
PROCHAIN P-DG

Nous n'en sommes pas à dire que toutes les entreprises devraient s'empresse d'opter pour la codirection. Etant donné la taille de l'échantillon (moins de 100 entreprises en vingt-cinq ans), nous manquons de données et devons nous montrer prudents. Pour les entreprises opérant dans des secteurs stables et où la disruption est modérée, n'avoir qu'un P-DG reste sans doute la meilleure option. Mais aujourd'hui, diriger une entreprise est devenu si complexe, les tâches sont si nombreuses, l'étendue des responsabilités si grande, que l'idée mérite d'être à nouveau envisagée. C'est particulièrement vrai pour les entreprises qui basculent vers un management agile et pour celles qui se lancent dans une transformation technologique. «J'adore ce concept», confie Jeff Horing, directeur général du fonds de capital-investissement Insight Partners, qui supervise un portefeuille de plus de 350 entreprises technologiques.

Quand les circonstances s'y prêtent, les codirigeants abattent des montagnes. Leurs compétences, leurs parcours, leurs points de vue se complètent. Ils peuvent, littéralement, être au four et au moulin, voire former un tandem cerveau droit-cerveau gauche. Le premier peut se consacrer aux transformations induites par la technologie, le second se charger des aspects plus traditionnels – marketing, finances, opérations. L'un peut être tourné vers les interlocuteurs internes, l'autre vers l'extérieur. A eux deux, ils ont la possibilité de maîtriser les fonctions de plus en plus complexes des P-DG d'aujourd'hui : relations investisseurs, ressources humaines, conformité réglementaire, etc. Si l'un s'en va, l'autre peut assurer une transition en douceur. Enfin, les codirigeants permettent à l'entreprise de diversifier son équipe de direction.

Surtout, chacun permet à l'autre de garder les pieds sur terre. Pour Chip Kaye, co-P-DG pendant dix-sept ans du fonds de capital-investissement Warburg Pincus (et aujourd'hui son unique P-DG), le fait de partager le pouvoir permet aux dirigeants de «pondérer leur ego».

Quelles sont les conditions d'un partenariat efficace?

Pour répondre à cette question, nous nous sommes penchés sur ce qui avait fonctionné – ou pas – dans dix entreprises ayant pratiqué la codirection au cours des dernières décennies : Chipotle, Goldman Sachs, The Harris Poll, Jefferies Financial Group, l'entreprise informatique Oracle, le fonds Pimco, Research In Motion/BlackBerry, SAP, Unilever et Warburg Pincus. Au terme de cette étude, nous avons conclu que neuf conditions sont nécessaires.

Notons que toutes ces entreprises n'ont pas forcément donné à leurs dirigeants le titre de «co-P-DG». En entreprise, d'une façon générale, le fonctionnement en binôme est bien plus fréquent que cette appellation : les tandems de dirigeants sont courants, même s'ils ne sont pas aussi expressément désignés. Par exemple, Jefferies Financial Group est dirigé conjointement depuis vingt ans par un président et un directeur général. «Malgré nos titres distincts, observe son président Brian Friedman, nous travaillons en harmonie, d'égal à égal.»

Voici donc les facteurs clés qui conduisent au succès :

1. Une volonté partagée

Un premier point évident et essentiel : les codirigeants doivent adhérer sincèrement à l'idée de ce partenariat. Selon Eric Schwartz, deux fois codirigeant chez Goldman Sachs (de la division Global Equities, puis de la

division Investment Management), «la seule façon pour que ça fonctionne, c'est de se dire : "J'accepte cette façon de faire. J'aurai plus de temps, j'aurai aussi une plus grande diversité d'opinions. Je suis prêt à faire des compromis et à communiquer davantage parce que je comprends les avantages de la codirection."»

Le modèle échoue quand, comme le souligne Horing, d'Insight Partners, «l'un des deux veut tout contrôler». C'est ce qui s'est passé pour le fonds de capital-investissement Carlyle : Glenn Youngkin a quitté la codirection, laissant Kewson Lee reprendre seul les rênes de l'entreprise. «Ils avaient des personnalités très différentes, expliquait au "Financial Times" un ancien directeur de Carlyle. C'était comme mélanger de l'eau et de l'huile.»

2. Des compétences complémentaires

Aujourd'hui, quand un conseil d'administration réfléchit à la succession du P-DG, il n'est pas rare qu'il ait à choisir entre deux leaders talentueux, aux domaines d'expertise très différents... mais tout aussi essentiels à ce niveau. Comme nous le confiait un DRH au sujet de deux candidats au poste de P-DG d'une entreprise du «Fortune» 100 : «Si seulement on pouvait les fusionner!»

La codirection peut être une solution à ce dilemme fréquent. John Gerzema et Will Johnson racontent que, en se partageant la tête de The Harris Poll, ils «divisent pour mieux régner»! Johnson a la charge des RH et des business units, tandis que Gerzema chapeaute les nouvelles activités, le service client et les innovations. Chacun tire parti de ses propres forces. Chez Warburg Pincus, codirigé pendant vingt ans par Lionel Pincus et John Vogelstein, Pincus levait les fonds et Vogelstein les plaçait. Plus les

●● Même si leurs avis divergent, les codirigeants doivent faire entendre à leurs collaborateurs une même voix : tout désaccord entre eux peut semer la confusion et l'indécision.

compétences de chaque codirigeant différent, mieux c'est : lorsque les compétences se chevauchent, le conflit est plus difficile à éviter.

3. Des responsabilités et des aires de décision clairement délimitées

Il est important de créer des aires de contrôle, de responsabilités et de décision distinctes. « La clé du succès, souligne Bill Janeway, ancien vice-président de Warburg Pincus, réside dans la complémentarité des domaines de compétences identifiés. » C'est aussi la philosophie de Manny Roman, P-DG de Pimco, avec son binôme Dan Ivascyn, directeur des investissements et co-P-DG dans les faits, même s'il ne porte pas ce titre. Aujourd'hui, Roman supervise le marketing, les ventes et les opérations, tandis qu'Ivascyn se charge des investissements. Aucun ne marche sur les plates-bandes de l'autre. Le co-P-DG d'une autre entreprise décrit sa relation de travail en ces termes : « Dans la plupart des cas, on sait ce qui relève de ma responsabilité et ce qui relève de la sienne. Quand on ne sait pas, on se voit et on décide : "Je m'en charge, tu t'en charges." Ou bien on s'en occupe tous les deux et on résout le problème ensemble. »

4. Des mécanismes de résolution des conflits

En cas de désaccord, les codirigeants s'enferment ensemble dans un bureau pour régler le problème. « Même si on était à couteaux tirés, se souvient Eric Schwartz, de Goldman Sachs, on communiquait malgré tout ouvertement. On prenait le temps de se voir pour parler, on tentait de se mettre d'accord et, si on n'y arrivait pas, on avait suffisamment de respect l'un pour l'autre pour laisser gagner le plus passionné des

deux sur la question. » D'autres font appel aux membres du conseil d'administration ou à des facilitateurs extérieurs pour aborder le conflit et en sortir. Oracle et SAP ont pu compter sur des présidents forts et impliqués pour régler les différends et recentrer les efforts. Pour fonctionner, les co-P-DG doivent se mettre d'accord en amont sur la manière de résoudre les conflits.

5. Une image d'unité

Même si leurs avis divergent, les codirigeants doivent faire entendre à leurs collaborateurs une même voix : tout désaccord entre eux peut semer la confusion et l'indécision dans l'entreprise. « Les gens sont perspicaces, explicite Ivascyn, de Pimco. Il leur en faut peu pour remettre l'autorité en cause. » Si les co-P-DG expriment un désaccord devant leurs équipes, il est important qu'ils reviennent ensuite avec une solution. Quand Research In Motion s'est retrouvé en situation d'extrême tension, avec deux chefs incapables de se mettre d'accord sur la direction à prendre, l'entreprise a sombré (puis a rebondi après avoir changé de direction, de stratégie et de nom). Chez Jefferies, l'équipe dirigeante rend compte aux deux co-P-DG, qui prennent les décisions ensemble. « Parler à l'un, c'est parler aux deux », résume Friedman.

6. Des responsabilités pleinement partagées

Les deux codirigeants sont responsables des performances globales de l'entreprise. Ils doivent tous deux signer les rapports financiers trimestriels et toucher la même rémunération. Dans l'une des entreprises de notre panel, les codirigeants ont souligné que la paie devait être identique « au centime près ».

7. Le soutien du conseil d'administration

Les codirigeants ont besoin du soutien permanent – mais non intrusif – de leur comité d'administration. Les administrateurs indépendants devraient rencontrer chaque codirigeant une fois par an, individuellement, pour s'assurer que tout va bien, sans pour autant s'immiscer dans le tandem. Il est humain qu'un administrateur ait envie de prendre l'un des deux à part pour lui demander, en toute discrétion, comment se passe la collaboration. Or cette attitude risque de les diviser. Les conseils d'administration doivent également veiller à ne pas devenir un tribunal saisi par l'un ou l'autre en cas de conflit. Les désaccords doivent uniquement leur être exposés de manière conjointe.

8. Des valeurs partagées

Les codirections échouent quand les deux P-DG ne partagent pas les mêmes valeurs. Pour réussir, leur relation doit être basée sur l'honnêteté, le respect, la confiance et le sens du compromis.

9. Une stratégie de sortie

Une codirection peut être délicate à défaire : il est donc vital de clarifier le processus en cas de changement de cap. Chez Warburg Pincus, la double direction a fonctionné pendant des années – mais quand il a fallu revenir à un seul chef, l'entreprise était mal préparée. Comme option, il est envisageable de donner officiellement à l'un des codirigeants la possibilité de dire stop et de partir en bons termes, selon un plan de succession préalablement convenu.

Pour certaines entreprises, les allers-retours entre direction simple et codirection fonctionnent bien. Workday, par exemple, a eu deux P-DG de 2009 à 2014, puis un seul, puis de nouveau deux à partir de 2020.



PLEINS FEUX SUR...
CHOISISSEZ VOTRE
PROCHAIN P-DG

LA CODIRECTION D'ENTREPRISE, en raison de quelques ratés, a mauvaise presse. Les rares échecs ne signifient pas pour autant que ce modèle de leadership est à écarter. Après tout, avoir un seul P-DG n'est pas systématiquement gage de succès!

Etant donné le rythme des évolutions et des disruptions que nous sommes amenés à connaître dans les prochaines années, on peut s'attendre à ce que de plus en plus d'entreprises tentent de partager le fauteuil du P-DG – et nous espérons que nos conseils les aideront. Les entreprises agiles réussissent particulièrement bien à gérer les ambiguïtés et les frontières floues : peut-être trouveront-elles la codirection particulièrement simple à mettre en place et à maintenir. Cette approche ne conviendra jamais à tout le monde, mais si votre entreprise cherche, comme beaucoup en ce moment, à s'éloigner d'un fonctionnement extrêmement vertical, alors une codirection semble logique. L'idée n'est pas nouvelle : Rome fut dirigée pendant près de cinq cents ans par des collèges de deux consuls. Certains ont compris depuis longtemps l'intérêt de partager le pouvoir. Comme le formulait John Whitehead, qui dirigea Goldman Sachs avec John Weinberg dans les années 1970 et 1980, « deux têtes valent mieux qu'une »! ☺

 **MARC A. FEIGEN** est le fondateur de Feigen Advisors LLC, qui offre ses services aux P-DG de grandes entreprises internationales. **MICHAEL JENKINS** est associé chez Kearney, un cabinet de conseil, où il est responsable de la stratégie et des pratiques de transformation pour tout le continent américain. **ANTON WARENDH** dirige le service clients et les opérations de Feigen Advisors LLC.

L'intégrité, une dimension à privilégier lors du recrutement d'un P-DG

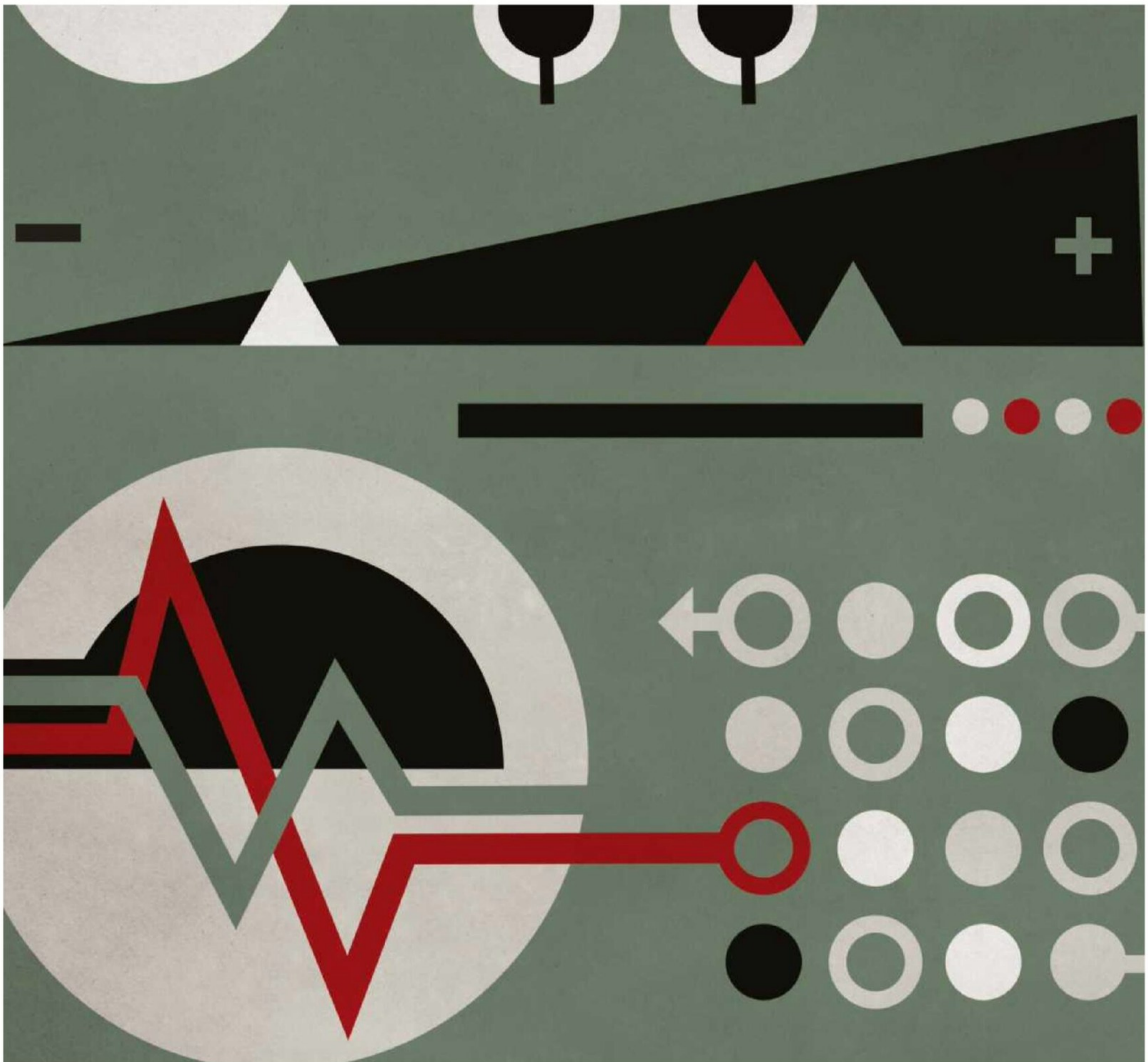
Le comportement d'un dirigeant hors du travail peut indiquer s'il risque de s'écarter du droit chemin.

Par Aiyesha Dey

LE 19 NOVEMBRE 2018, Carlos Ghosn, président de Nissan, est arrêté à Tokyo à la descente de son jet d'affaires. Inculpé au pénal par les autorités japonaises, il est accusé de multiples malversations financières, et notamment d'avoir détourné 5 millions de dollars et dissimulé environ 80 millions de dollars de rémunération sur huit ans.

Pour celui qui a sauvé Nissan de la faillite après son entrée dans l'entreprise en 1999, cette chute est aussi brutale qu'inattendue. Perçu comme un étranger à son arrivée, le dirigeant à la

triple nationalité brésilienne, française et libanaise avait pourtant réussi à s'imposer comme l'un des chefs d'entreprise les plus appréciés au Japon, surnommé « M. Solutions » par un public qui l'adorait, célébré dans un manga et récompensé par une médaille remise par l'empereur Akihito. Après son arrestation, M. Ghosn a clamé que les accusations à son encontre étaient « injustifiées et sans fondement » et montées de toutes pièces par ses rivaux au sein de Nissan. Mais, au lieu de comparaître au tribunal, il engagea d'anciens membres d'un commando pour le cacher dans un caisson de



matériel audio et l'exfiltrer du Japon à bord d'un jet privé à destination du Liban. Il y est encore à ce jour et reste considéré comme un fugitif.

L'épopée de M. Ghosn a de quoi choquer. Comment expliquer que personne n'ait rien vu venir ? Il y avait pourtant des signes avant-coureurs.

En 2014 et 2016, M. Ghosn fait organiser au château de Versailles de somptueuses fêtes d'anniversaire pour sa femme et lui-même, peut-être financées par son entreprise. Il est

propriétaire, avec sa famille, d'un yacht de 37 mètres de long et de résidences luxueuses à Tokyo, Paris, Rio de Janeiro, Amsterdam, Beyrouth et New York. Il a investi dans des vignobles et dans l'art contemporain. Et bien que sa rémunération totale fût quatre fois supérieure à celle de son homologue de Toyota, il s'est régulièrement plaint de ne pas être suffisamment payé chez Nissan.

De tels comportements – des dépenses excessives, une focalisation sur ses propres gains et un apparent

mépris des règles, concernant par exemple les dépenses professionnelles – devraient alerter les conseils d'administration ou les comités de surveillance. Dans une série d'études menées au cours des dernières années, plusieurs collègues et moi-même avons cherché à recenser les comportements adoptés en dehors de la sphère professionnelle qui sont révélateurs de la propension de certains dirigeants à s'affranchir des considérations éthiques. Nous avons ainsi mis en évidence une



Nous avons constaté qu'une entreprise dont le P-DG s'était rendu coupable d'une infraction était deux fois plus susceptible d'être impliquée dans une affaire de fraude.

corrélation entre, d'une part, deux traits de caractère – le matérialisme et une tendance à ne pas respecter les règles – et, d'autre part, des opérations boursières suspectes, des états financiers erronés et une prise de risques excessive. Nous avons également défini de nouveaux moyens d'identifier les dirigeants qui se caractérisent par de tels comportements.

Examiner la vie privée des P-DG est une méthode peu conventionnelle de prévention de la fraude. Lorsque les conseils d'administration, les instances de réglementation et les investisseurs cherchent à restreindre les manquements à l'éthique, ils optent généralement pour des solutions systémiques, telles que des lois et des dispositions réglementaires, la mise en place de divisions responsables de la conformité étoffées et dotées d'importants moyens, un contrôle accru ainsi que des mécanismes de signalement, comme des lignes téléphoniques dédiées aux lanceurs d'alerte. Cette approche courante est conforme à la théorie économique selon laquelle les individus sont des êtres rationnels qui répondent tous de façon similaire aux incitations et aux règles.

Mes recherches nous conduisent cependant à aborder la situation sous un autre angle, en partant du principe que la personnalité d'un dirigeant contribue de manière significative à sa conduite et que ses façons d'agir dans la sphère privée peuvent influencer ses comportements dans l'organisation. Si tel est le cas, les conseils d'administration devraient, en particulier lorsqu'ils recrutent un P-DG, examiner l'intégrité d'un candidat, en cherchant notamment à savoir s'il présente des signes de matérialisme ou a eu tendance par le passé à se croire

au-dessus des règles. En ignorant ces signes et en nommant un dirigeant dont le comportement en dehors de l'entreprise soulève des inquiétudes, une entreprise prend un risque superflu.

Dans les pages qui suivent, je commencerai par expliquer l'évolution de mes travaux et les conclusions que j'en ai tirées. Je m'intéresserai ensuite aux implications pratiques pour les instances de réglementation et les conseils d'entreprise qui participent au recrutement de hauts dirigeants.

OBSERVER À LA LOUPE LES COMPORTEMENTS PRIVÉS

L'origine de mes recherches remonte à une vingtaine d'années. J'étais en deuxième cycle universitaire lorsque ont éclaté les scandales d'entreprise du début des années 2000, notamment chez Enron, WorldCom et Tyco. Peu de temps après, les Etats-Unis ont réagi en adoptant la loi Sarbanes-Oxley, qui a renforcé le contrôle exercé par les instances de réglementation et les conseils d'administration sur les entreprises. Mais, à peine quelques années plus tard une nouvelle série de scandales a fait surface, notamment chez Wells Fargo et Countrywide. Les entreprises investissaient dans des dispositifs de contrôle interne et les instances de réglementation comptaient sur les nouvelles lois pour renforcer leur supervision mais ni l'une ni l'autre de ces solutions ne semblait avoir éliminé les malversations. J'ai alors commencé à me demander si, au lieu de privilégier les systèmes et dispositifs de contrôle, il ne fallait pas plutôt s'intéresser de plus près aux dirigeants de ces entreprises.

Parallèlement à ces événements, les universitaires ont commencé à accorder davantage d'attention à l'impact que

peut avoir chaque manager sur les résultats d'une entreprise. Cette approche a pris de l'importance après la publication en 2003 d'un article universitaire de référence dans lequel Marianne Bertrand et Antoinette Schoar expliquaient que les dirigeants avaient leur propre style, qui influait sur les décisions clés et les performances d'une entreprise et subsistait même lorsqu'ils passaient d'une entreprise à une autre. D'autres chercheurs ont commencé à étudier la prise de risques et les comportements narcissiques de P-DG et leurs effets sur la prise de décision et les performances d'une entreprise.

C'est dans ce contexte que je me suis associée à deux collègues, Robert Davidson et Abbie Smith, pour étudier les styles de vie des P-DG qui avaient dirigé les entreprises ayant connu de grands scandales. Nous avons observé qu'il existait une corrélation entre les malversations commises et un mode de vie ostentatoire. Par exemple, le P-DG de Tyco, Dennis Kozlowski, avait acheté un rideau de douche à 6000 dollars et un porte-parapluies à 15000 dollars pour un appartement new-yorkais; il a ensuite été reconnu coupable de 22 chefs d'accusation au pénal et a passé six ans et demi derrière les barreaux. Mes collègues et moi avons également commencé à nous intéresser à la propension des individus à suivre les règles ou au contraire à s'en affranchir. Dans une étude réalisée en 2007, les économistes Ray Fisman et Edward Miguel ont constaté que les fonctionnaires des Nations unies qui recevaient le plus de contraventions de stationnement dans la ville de New York tendaient à être originaires de pays dans lesquels le degré de corruption était le plus élevé. Nous nous sommes demandé si les dirigeants impliqués



dans des scandales avaient eux aussi tendance à commettre des infractions relativement mineures (par exemple des contraventions au Code de la route sans grande gravité). Nous avons donc décidé d'enquêter à la fois sur la tendance à enfreindre ou non les règles et sur les dépenses des P-DG.

Le non-respect des règles.

Les criminologues ont observé que les personnes qui commettent des infractions, même mineures, indiquent ainsi implicitement qu'elles ne se sentent pas concernées par les règlements. Avec l'aide de détectives privés, mes collègues et moi avons cherché dans les registres des tribunaux des informations sur un bon millier de dirigeants américains de divers secteurs. Nous avons constaté que 18% des P-DG avaient été cités

à comparaître devant un tribunal pour des infractions allant de contraventions mineures au Code de la route à la conduite en état d'ébriété, aux troubles à l'ordre public, aux délits liés à la drogue, à de graves négligences, à des violences familiales ou à des agressions sexuelles.

Nous avons d'abord examiné s'il existait un lien entre les écarts de conduite de ces dirigeants et différents aspects de la situation de leur entreprise. Nous avons commencé par nous poser les questions qui viennent intuitivement à l'esprit : des fraudes sont-elles plus souvent signalées dans une entreprise dont le P-DG a des antécédents judiciaires ? Le P-DG (ou le directeur financier) est-il alors plus souvent directement impliqué lui-même dans la fraude ? La réponse à ces deux questions

a été positive, ce qui n'est guère surprenant. En comparant deux groupes d'entreprises – celles ayant connu des affaires de fraude à d'autres qui n'en avaient pas connu, mais qui étaient comparables par ailleurs à celles du premier groupe – nous avons constaté qu'une entreprise dont le P-DG s'était rendu coupable d'une infraction était deux fois plus susceptible d'être impliquée dans une affaire de fraude et qu'il arrivait alors sept fois plus souvent que le P-DG lui-même en soit l'un des auteurs. De plus, la fréquence des infractions même mineures (par exemple au Code de la route) commises par un P-DG était nettement plus élevée dans les entreprises touchées par la fraude que dans les autres.

Aussi intrigants que soient ces résultats, nous savions que la fraude est un phénomène rare. Observerait-on les mêmes corrélations pour des pratiques répréhensibles plus courantes ? Nous avons donc cherché à savoir si les dirigeants ayant commis des infractions avaient également davantage tendance à réaliser de lucratives opérations boursières d'initiés – activités qui ne sont pas nécessairement illégales, mais qui, du fait de leur rentabilité anormalement élevée et du moment idéal auquel elles ont lieu, semblent indiquer que leur auteur a abusivement profité de sa fonction. Nous avons constaté que les dirigeants ayant commis des infractions par le passé (qu'il s'agisse d'infractions relativement graves ou de contraventions mineures au Code de la route) avaient retiré des profits nettement plus élevés de l'achat et de la vente des actions de leur entreprise que les dirigeants n'ayant pas commis d'infraction et que les gains réalisés lors de ces opérations boursières augmentaient considérablement selon la gravité de l'infraction constatée.



PLEINS FEUX SUR...

CHOISISSEZ VOTRE
PROCHAIN P-DG

Nous avons ensuite déterminé si de stricts mécanismes de gouvernance des entreprises – par exemple l’interdiction de réaliser des opérations boursières pendant certaines périodes, la possibilité pour de grands investisseurs institutionnels d’exercer un droit de regard et l’indépendance du conseil d’administration – permettaient de décourager de telles opérations boursières. Nous avons constaté que ces mécanismes permettaient effectivement de réduire les gains réalisés par les dirigeants ayant à leur actif des contraventions au Code de la route, mais avaient peu d’effets sur les dirigeants ayant commis de plus graves infractions. Il semble donc que les structures de gouvernance et les systèmes de contrôle formels soient peu à même de dissuader les pires éléments. Ce constat n’est guère encourageant pour les conseils d’administration et les instances de réglementation qui cherchent à empêcher les opérations d’initiés opportunistes et à restreindre d’autres pratiques indésirables.

Le matérialisme. L’étude du matérialisme chez les P-DG nous intéressait tout autant. Tel que nous le définissons, le matérialisme ne consiste pas nécessairement à accumuler des possessions nombreuses ou coûteuses. Il s’agit plutôt d’une recherche assidue de richesses et de luxe au mépris des conséquences que cela peut avoir sur autrui.

Il est difficile d’évaluer le matérialisme des P-DG car bon nombre d’entre eux ont un patrimoine important. On peut, comme méthode d’évaluation, déterminer si les biens que possède un dirigeant sont excessifs par rapport à ceux de ses homologues et de ses voisins. Au terme d’une analyse minutieuse, nous avons répertorié trois types d’acquisition

(pour lesquels nous pouvions obtenir des données) comme étant des marqueurs du matérialisme : être propriétaire d’une résidence privée dont la valeur est deux fois supérieure à la valeur médiane des habitations du même quartier, d’une voiture de plus de 75 000 dollars (ce qui, au moment de notre étude, correspondait à un véhicule extrêmement luxueux) et d’un bateau de plus de 8 mètres de long. Dans notre échantillon de P-DG, 58% d’entre eux présentaient l’un de ces marqueurs et pouvaient donc être qualifiés de « matérialistes » ; les 42% restants étaient jugés « frugaux ».

Nous avons commencé par chercher – et trouver – un lien entre la fraude et le matérialisme des P-DG. Nous avons constaté un affaiblissement progressif des systèmes de contrôle dans les entreprises ayant à leur tête des dirigeants aux dépenses personnelles excessives. Plus précisément, nous avons observé un plus grand recours à des primes incitatives à base d’actions (qui peuvent encourager les managers à induire en erreur les marchés de capitaux en gonflant leurs résultats), davantage de nominations de directeurs financiers matérialistes, une moindre surveillance de la part du conseil d’administration et une probabilité plus élevée de carence des dispositifs de contrôle interne. Toutes ces conditions concourent à créer un environnement dans lequel le risque de reporting frauduleux est plus élevé. Nous avons recensé dans ces situations davantage de cas de fraude (de la part de dirigeants autres que le P-DG), ainsi que d’erreurs involontaires dans les informations communiquées.

Nous nous sommes ensuite intéressés aux banques, dont le modèle économique facilite l’évaluation des comportements en matière de risques.

Sur un échantillon d’environ 300 banques, nous avons observé que celles dont le P-DG était matérialiste avaient des systèmes de gestion des risques relativement peu stricts et donc une probabilité plus élevée de performances négatives importantes que celles ayant à leur tête un P-DG frugal. En outre, nous avons déterminé que les P-DG matérialistes contribuaient également à une détérioration de la culture d’entreprise qui avait conduit certains salariés à profiter davantage des possibilités d’opérations boursières d’initiés pendant la crise financière de 2007-2009. Cependant, les entreprises dirigées par un P-DG matérialiste avaient généralement des résultats supérieurs à celles dont le P-DG était frugal.

Dans une autre étude, nous avons examiné comment le matérialisme des dirigeants d’une organisation affectait ses performances en matière de RSE (responsabilité sociale des entreprises). Nous avons constaté que les entreprises ayant des dirigeants matérialistes avaient un plus faible score de responsabilité sociale (attribué par des agences de notation spécialisées dans ce domaine) que celles ayant des dirigeants frugaux (du fait par exemple de moindres dons à des organismes caritatifs ou du rejet de polluants toxiques dans l’environnement local). Ce constat cadre avec d’autres travaux de recherche qui ont montré que les individus matérialistes tendent à ne se soucier ni du bien-être des autres ni de l’environnement.

LES RÉACTIONS À NOS RECHERCHES

Les dirigeants, directeurs et investisseurs à qui je présente mes travaux se montrent généralement



Les conseils d'administration ne doivent pas écarter des candidats à un poste de P-DG à cause d'une amende pour excès de vitesse, mais ils doivent y voir un signal d'alarme.

surpris. Dans un premier temps, certains se demandent comment des universitaires peuvent obtenir des renseignements sur les antécédents judiciaires des P-DG et les biens qu'ils possèdent (je leur explique que, aux Etats-Unis, les détectives privés ont légalement accès à de nombreux registres publics contenant ces informations).

Nos conclusions conduisent souvent des membres des conseils d'administration et d'autres personnes participant au recrutement de nouveaux dirigeants à s'interroger sur l'étendue des vérifications préalables qu'ils effectuent habituellement. Bien qu'ils fassent généralement vérifier les antécédents de candidats extérieurs à l'entreprise (notamment parfois au moyen de recherches dans les registres des tribunaux), ils procèdent rarement à ce genre de vérification pour les candidats internes qui postulent à des fonctions de direction. Comme l'un de mes interlocuteurs l'a expliqué, «[ils] ne s'arrêtent même pas sur ces questions. [Ils] ne s'intéressent pas du tout à ce que les candidats font en dehors de leur travail mais devraient probablement en tenir compte».

D'autres personnes déclarent que nos recherches cadrent tout à fait avec ce qu'ils ont entendu dire ou ont lu à propos de certains P-DG de premier plan. Steve Jobs était par exemple connu pour son mépris des règles qui le contrariaient : il refusait d'apposer une plaque d'immatriculation sur sa voiture et, au siège d'Apple, il se garait souvent sur les places de parking réservées aux conducteurs handicapés. Il n'a jamais été inculpé pour malversation, mais Apple a été impliqué dans un scandale ayant trait à des stock-options antidatées.

La fondatrice de Theranos, Elizabeth Holmes, récemment condamnée pour avoir escroqué les investisseurs de sa société d'analyses de sang aujourd'hui en faillite, offre un autre exemple. Lors de son procès (pendant lequel elle vivait, d'après certaines sources, dans une propriété estimée à 135 millions de dollars), l'accusation a suggéré que ses actes criminels étaient entre autres motivés par sa volonté de continuer à mener un train de vie fastueux.

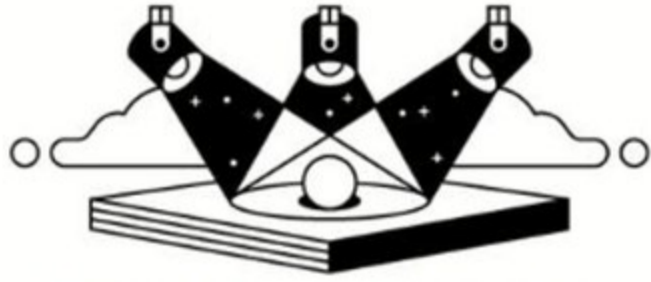
Nos travaux ont également suscité l'intérêt des instances de réglementation. En 2016, j'ai travaillé pendant un an à la Securities and Exchange Commission (SEC), l'autorité américaine des marchés financiers, qui m'a engagée en grande partie en raison de ces recherches. La SEC considère que l'ampleur des pertes des investisseurs est souvent liée à la durée pendant laquelle les malversations ont été commises sans être détectées. Elle souhaite donc vivement déceler les fraudes le plus tôt possible. A cette fin, elle espère parvenir à mieux anticiper là où des fraudes pourraient avoir lieu au lieu d'attendre qu'elles soient révélées au grand jour. Une telle approche fait entre autres appel à la modélisation financière pour identifier les entreprises dont les états financiers présentent des similarités avec des cas antérieurs de fraude. L'idée d'ajouter à ces outils prédictifs des signaux d'alerte concernant certains comportements de dirigeants ou leur conduite en dehors du travail est prometteuse, mais les instances de réglementation avancent très prudemment sur ce terrain en raison de préoccupations concernant le respect de la vie privée des individus et d'autres questions d'ordre éthique.

Pendant ce temps, les recherches se poursuivent. En 2021, j'ai publié avec deux confrères un article sur les effets des primes d'incitation accordées aux lanceurs d'alerte en milieu professionnel. Nous avons constaté que, contrairement à ce qu'affirment certains détracteurs, les récompenses que des gouvernements (y compris celui des États-Unis) accordent aux lanceurs d'alerte contribuent *effectivement* à mettre en évidence des cas de fraude, sans que cela entraîne apparemment une hausse du nombre de dénonciations sans fondement. Dans un autre domaine, je continue à chercher de nouvelles façons de mieux différencier les P-DG «matérialistes» des P-DG «frugaux». Faudrait-il prendre en considération la manière dont les dons philanthropiques personnels d'un P-DG compensent ses achats de luxe et évaluer si cette générosité contrebalance son matérialisme? La question mérite d'être posée.

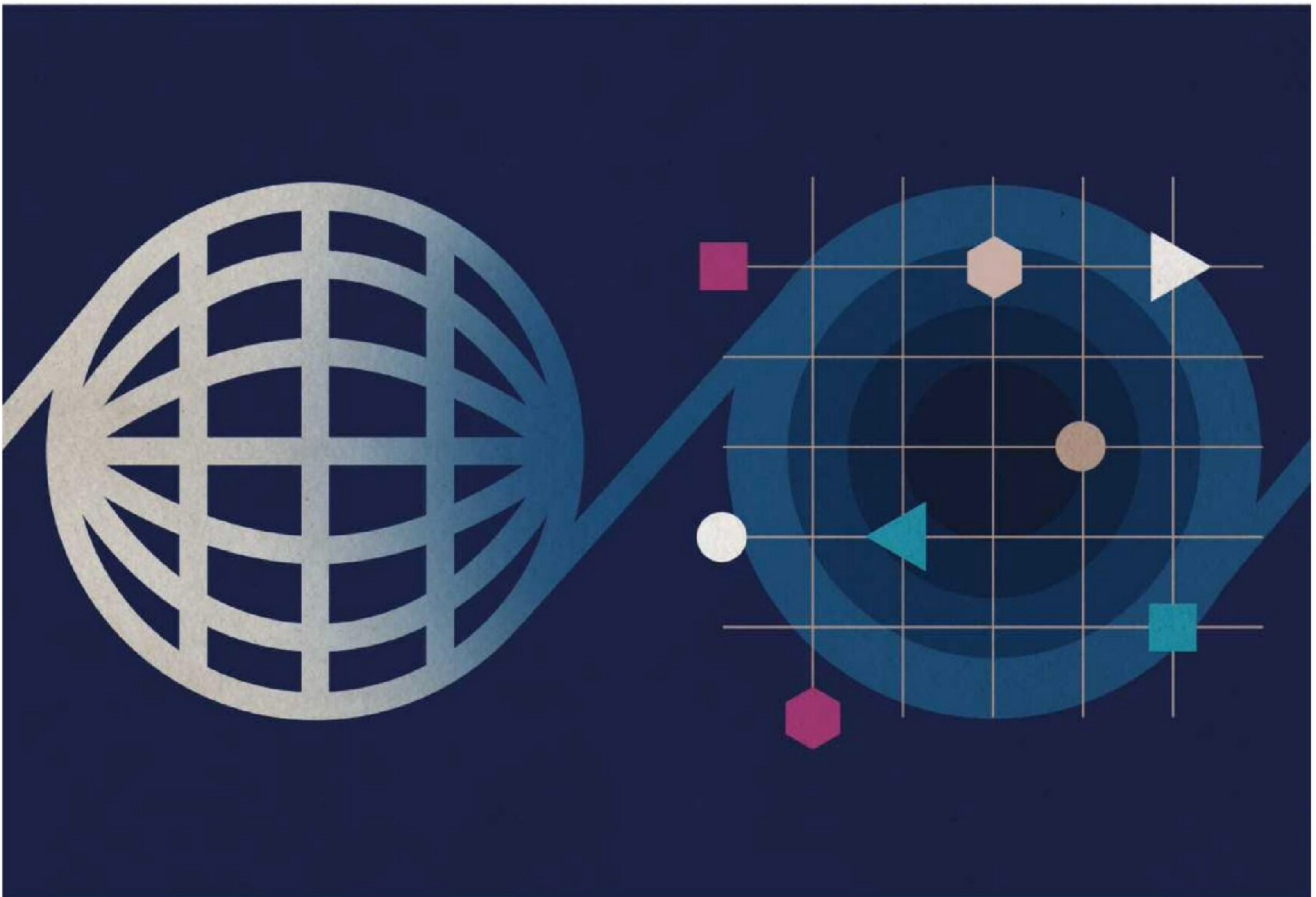
Au fil de l'évolution de mes travaux, j'espère apporter des réponses plus précises à ces questions. Pour l'instant, il me paraît utile de dire explicitement que les conseils d'administration ne doivent pas écarter des candidats à un poste de P-DG simplement à cause d'une amende pour excès de vitesse ou d'une résidence privée d'une valeur astronomique. Ils devraient cependant y voir des signaux d'alarme; surtout si une infraction a été commise récemment ou plusieurs fois. Les données indiquent que le risque sous-jacent est trop grand pour être ignoré. ☺



AIYESHA DEY est professeure associée d'administration des affaires, titulaire de la chaire Hoegh Family, à la Harvard Business School.



PLEINS FEUX SUR...
CHOISISSEZ VOTRE
PROCHAIN P-DG



Le monde change ? Les leaders devraient en faire autant.

Des études montrent que chaque époque appelle une approche particulière.

Par Nitin Nohria

I L Y A PLUS DE VINGT ANS, mon collègue Anthony Mayo et moi-même nous sommes lancés dans le plus ambitieux projet de recherche qu'il m'ait été donné d'entreprendre. La question à laquelle nous voulions répondre était la suivante : qu'est-ce qui caractérise un leader exceptionnel ? Pour cela, nous avons dressé une liste de 1000 dirigeants américains qui ont marqué le xx^e siècle et nous les avons étudiés un à un en détail.

Ce que nous avons découvert nous a surpris : ces leaders d'exception se distinguent moins par des traits de caractère constants que par leur capacité à identifier et à s'adapter aux opportunités d'un moment particulier. Ce sont avant tout des individus sensibles au *zeitgeist* – à l'esprit, à l'humeur, aux idées et aux croyances propres à une époque – et prêts à l'exploiter.

En d'autres termes, la capacité d'un dirigeant à être efficace dépend étroitement d'un contexte spécifique : un même individu qui réussira à une époque pourra lamentablement échouer à une autre. Les conclusions de l'étude que nous avons publiées pour la première fois dans *Harvard Business Review* en 2005 montrent que six facteurs contribuent à modeler le *zeitgeist* : les événements mondiaux, l'interventionnisme étatique, la relation au travail, les données démographiques, les mœurs sociales et le paysage technologique. Les individus capables de percevoir les changements qui affectent ces facteurs possèdent ce que nous appelons « une intelligence contextuelle ».

La transition managériale la plus récente chez Apple illustre l'importance de cette forme d'intelligence. Durant les années 2000, Steve Jobs a permis à l'entreprise de prospérer en lançant une série de produits innovants, notamment

l'iPod et l'iPhone. Depuis son décès prématuré, en 2011, Tim Cook dirige l'entreprise dans un contexte de concurrence exacerbée au sein de l'industrie des smartphones. En mettant l'accent non plus sur le lancement de nouveaux produits, mais sur la création de services qui, pris ensemble, constituent un écosystème iOS dynamique et rentable, Tim Cook, qui est titulaire d'un MBA et a bâti toute sa carrière chez Apple au sein du département logistique, a parfaitement répondu aux demandes de son époque. Ayant bien compris que les innovations produits ne pouvaient plus être qu'incrémentielles, il a identifié une nouvelle façon pour Apple de continuer à croître. Et à une époque où les employés attendent de leurs dirigeants qu'ils prennent publiquement parti sur des questions de société, il a aussi pris fait et cause pour les droits des personnes LGBTQ. Son style de management diffère de celui de Jobs, mais son intelligence contextuelle lui a permis de coller à l'évolution du *zeitgeist*. Et les résultats ont été spectaculaires : sous son mandat, la capitalisation boursière d'Apple a été multipliée par huit.

LES SIGNES D'UN CHANGEMENT

Pourquoi revenir sur cette étude aujourd'hui ? Parce qu'avec la pandémie de Covid-19 qui devient endémique et le conflit ukrainien qui ranime la guerre froide, il est clair que nous sommes en train de vivre un changement de *zeitgeist*. Passons en revue chacun des six facteurs mentionnés précédemment.

Les événements mondiaux. Avant même l'invasion de l'Ukraine par la Russie, cette dernière et la Chine ont fait montre de leur impatience croissante face à la prétention des Etats-Unis de continuer à se poser en unique gardien de l'ordre mondial. Cependant, la guerre en Ukraine a radicalement modifié la situation géopolitique – avec de profondes conséquences pour les dirigeants d'entreprises. Nombre d'entre eux ont dû décider d'arrêter ou non de commercer avec la Russie, un choix qui

implique des considérations morales, économiques et politiques que certains P-DG ne se sentent pas en mesure de jauger. La combinaison des conflits géopolitiques et de la pandémie a conduit les dirigeants à réévaluer leur périmètre géographique et leurs chaînes d'approvisionnement. Beaucoup estiment que l'ère de la mondialisation pourrait toucher à sa fin et cherchent à rapatrier une partie de leur production pour renforcer la résilience de leur entreprise face aux bouleversements internationaux.

L'interventionnisme étatique. Aux Etats-Unis, un corps électoral polarisé et le blocage des institutions qui en découle à Washington ont généré de l'incertitude quant au nombre de lois qui pourront être adoptées au cours des dix prochaines années. Malgré tout, face à la pandémie, le gouvernement a adopté des mesures fiscales et monétaires d'ampleur et il déploie à présent de gros efforts pour contenir la hausse brutale de l'inflation. La hausse des taux d'intérêt va mettre fin à une longue période d'assouplissement monétaire, renchérir le coût du capital et avoir des répercussions sur l'ensemble de l'économie. Des propositions pour réguler plus strictement les entreprises de la tech et créer de nouveaux impôts pour les ultrariches sont à l'étude. Elles ne verront peut-être jamais le jour, mais le soutien que leur ont accordé certaines personnalités politiques en vue montre que l'interventionnisme étatique a de bonnes chances de se renforcer dans les années à venir.

Le travail. Alors que la pandémie commence à refluer, les salariés s'interrogent sur leur carrière et, de façon plus générale, sur leur relation au travail lui-même. Au cours des quelque trente années durant lesquelles j'ai été enseignant à la Harvard Business School, je me suis habitué à voir les étudiants de MBA à haut potentiel concentrer leur attention sur le dernier secteur à la mode, celui qui offrait les meilleures opportunités de carrière et le statut social le plus enviable. Pendant une décennie, cela a été Wall Street, puis le conseil, puis l'entrepreneuriat et les



PLEINS FEUX SUR...
CHOISISSEZ VOTRE
PROCHAIN P-DG

fonds de capital-investissement. Aujourd'hui, cependant, les salariés, d'un bout à l'autre de l'échelle socio-professionnelle, remettent en cause leur implication vis-à-vis de leur employeur et l'équité du partage des richesses entre capital et travail. Chez Amazon, cela s'est concrétisé par le vote de salariés en faveur de leur syndicalisation, une première dans cette entreprise. Ailleurs, certains demandent plus d'autonomie et le droit de vivre et de travailler où bon leur semble. De plus en plus d'individus optent pour des contrats temporaires. Dans le même temps, les progrès de l'intelligence artificielle risquent de continuer à détruire des emplois. Tous ces développements vont sans doute obliger les dirigeants d'entreprise à repenser le travail de demain.

La démographie. Partout dans le monde, les taux de fertilité chutent. Aux Etats-Unis, la population en âge de travailler diminue et est en passe d'être dominée par les milléniaux et la génération Z, alors que les baby-boomers et la génération X vont se combiner pour former un vaste groupe de retraités. Ces changements sont à la fois porteurs de défis et d'opportunités. Les dépenses de santé, corrélées à l'âge, continueront sans doute à croître et à peser sur le budget de l'État et des ménages, ce qui nous forcera à trouver des solutions novatrices pour améliorer la qualité des soins tout en réduisant leurs coûts. Alors que le nombre d'individus qui vont bénéficier de leurs droits à la retraite augmente, des tensions entre générations pourront émerger. Si la génération Z, celles des enfants du numérique, adhérera sans doute pleinement au métavers, ceux qui les précèdent continueront probablement de lui préférer les relations en face-à-face, ce qui accentuera la segmentation des entreprises par classe d'âge.

Les mœurs sociales. Autrefois, parler de politique avec des collègues ou à table était jugé impoli. Curieux, n'est-ce pas? Les évolutions générationnelles et les réseaux sociaux se sont combinés pour créer une époque où la discussion est sans freins sur tous les sujets possibles – et où l'on attend des dirigeants et des salariés qu'ils prennent position sur des questions controversées. La rapidité avec laquelle des thèmes tels que la diversité, l'équité et l'inclusion sont devenus des priorités pour les entreprises illustre bien ces changements. D'autres questions sociales – en particulier celles touchant aux inégalités en matière économique, de santé et d'éducation, au changement climatique et à la réduction de la mobilité sociale – devront également être étudiées.

La technologie. Alors que les réseaux sociaux tels que Facebook et Twitter s'appêtent à souffler leurs vingt bougies, leur impact sur la société ne cesse de croître. En même temps, l'univers de la tech est en proie à de nouveaux bouleversements. La fintech et les cryptomonnaies sont en train de créer des alternatives au système bancaire traditionnel. Le Web3 et le métavers ouvrent les portes d'un nouveau terrain de jeu numérique pour le travail, le commerce et les loisirs. Malgré tout, nombre d'entreprises de la tech entrées en Bourse en 2021 ont vu la cote de leurs actions baisser sous la valeur qu'elle avait le jour de leur introduction, ce qui pourrait entraîner une vague de consolidations dans certains secteurs, comme c'est déjà arrivé par le passé. Par exemple, il y a tout juste un siècle, l'industrie automobile et celle des céréales pour le petit déjeuner comptaient des centaines d'acteurs alors qu'à présent il y en a trois principaux qui dominent chacun de ces secteurs : General Motors, Ford et Chrysler pour les véhicules, et Kellogg's, General Mills et Post pour les céréales. L'histoire montre qu'arriver à manœuvrer en période de consolidation requiert des qualités managériales différentes de celles qui mènent au succès en période de création.

DE QUELLE SORTE DE LEADERSHIP AVONS-NOUS BESOIN AUJOURD'HUI ?

Le nouveau *zeitgeist* exigera des dirigeants ayant suffisamment d'intuition pour composer avec des forces externes mouvantes, la capacité de discerner les nouvelles opportunités économiques, et les compétences nécessaires pour mener et gérer leur entreprise dans cette ère inédite.

Pour les entrepreneurs, l'heure est à l'identification et au développement d'innovations, et pas seulement dans les technologies que j'ai déjà mentionnées. Par exemple, de nouveaux outils seront sans aucun doute créés pour soutenir les activités devenues florissantes durant la pandémie comme le télétravail, le divertissement en streaming et la télémédecine. Les dirigeants qui excellent à exploiter au mieux les économies d'échelle et de gamme et à consolider des industries qui comptent une pléthore de concurrents pourront tirer profit des opportunités qui s'offriront à eux dans des secteurs qui arrivent à maturité comme le cloud computing, le logiciel en tant que service ou la cybersécurité.

Enfin, les secteurs qui montrent des signes de déclin – notamment la vente au détail physique, les banques avec réseaux d'agences, l'industrie et la distribution – auront besoin de dirigeants experts en restructuration et capables de réinvention.

Cette nouvelle ère requiert aussi des dirigeants qui savent identifier les facteurs politiques et les tendances de l'opinion publique à prendre en compte dans leurs décisions, car les coûts liés à des erreurs d'appréciation en la matière sont de plus en plus élevés. Regardez ainsi la situation dans laquelle s'est retrouvé Bob Chapek, le P-DG de Disney, ce printemps. Disney est un employeur de poids en Floride; or, dans cet Etat, des législateurs conservateurs ont proposé une loi controversée restreignant le droit des établissements scolaires à discuter d'identité de genre ou d'orientation sexuelle avec les élèves. Les salariés de Disney, suivis en cela par d'autres citoyens, s'en sont pris à leur employeur



Il faut que les dirigeants élargissent leur champ de réflexion sur ce qui est susceptible de concerner leur entreprise.

pour ne s'être pas publiquement opposé à ce projet de loi avant son adoption. Peu de temps après, ils organisaient des débrayages, tandis que des clients proposaient de boycotter l'entreprise. Un article du « Wall Street Journal » a décrit la situation en disant qu'elle constituait un « exemple extrême de la friction que nombre de sociétés ont commencé à ressentir lorsque leurs salariés usent de leur pouvoir pour influencer la culture et les décisions de l'entreprise et exiger d'elle qu'elle pèse de tout son poids sur la sphère politique ». Chapek a dû s'excuser de ne pas s'être affirmé comme un allié plus solide dans le combat mené pour l'égalité des droits et a déclaré que Disney s'emploierait à faire en sorte que la loi soit abrogée. Ce à quoi les législateurs de Floride et le gouverneur de l'État ont répondu en mettant fin au traitement fiscal avantageux dont bénéficiait le groupe de divertissement.

Pour éviter de tomber dans ce genre de piège, il faut commencer par anticiper la manière dont les différentes parties prenantes vont réagir à des événements se produisant à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Et *pour cela*, il faut que les dirigeants élargissent leur champ de réflexion sur ce qui est susceptible de concerner leur organisation. Autant par le passé un P-DG pouvait se dire que tel ou tel événement n'avait rien à voir avec son entreprise et que le sujet en question relevait de la sphère privée ou politique, autant aujourd'hui cette façon de penser risque de ne lui attirer que des ennuis. Plutôt que de résister, les dirigeants devront assumer les responsabilités élargies qui leur incombent, à eux et à leur entreprise. Ils devront faire preuve d'empathie envers des gens dont les identités et les intérêts différeront peut-être des leurs. Solliciter une

diversité de points de vue et se montrer à l'écoute – même lorsqu'il s'agit d'idées ou de perspectives qui peuvent paraître saugrenues – leur permettra d'être davantage en phase avec les salariés qu'ils dirigent.

Ceux qui se comportent ainsi sont vus comme des « diplomates » ou des personnalités ayant l'étoffe d'un « chef d'Etat ». Diriger une entreprise à la manière d'un leader politique implique non seulement de savoir prendre le pouls des groupes d'intérêt, mais aussi de les rallier pour aller de l'avant. Ken Chenault, ancien dirigeant d'American Express, et Ken Frazier, le directeur général (et ancien P-DG) de Merck, constituent deux bons exemples de ce type de leaders. Ils font partie des dirigeants noirs les plus connus aux Etats-Unis et, lorsque est apparu le mouvement Black Lives Matter, après le meurtre de George Floyd, ils ont été les fers de lance de la réponse des entreprises. Conscients que se contenter de grandes déclarations de soutien et de solidarité risquait de sonner creux, ils ont lancé OneTen, une initiative conjointe de plusieurs grosses entreprises pour former, embaucher et promouvoir un million d'Afro-Américains sur dix ans, notamment des individus sans diplôme universitaire. Larry Fink, le dirigeant de BlackRock, constitue un autre exemple : il a mobilisé des investisseurs et des dirigeants d'entreprise pour qu'ils intègrent le développement durable et l'avenir de la planète dans leurs pratiques managériales.

Le nouveau *zeitgeist* exigera également des dirigeants de se concentrer encore plus qu'avant sur la gestion des crises. Fini le temps où ils pouvaient se dire que les ennuis ne viendraient frapper à leur porte que tous

les trois ou quatre ans et seraient pris en charge par des consultants externes. Les entreprises doivent se préparer à affronter un flot continu de perturbations et affûter leurs compétences internes pour les traiter. Elles ne peuvent pas non plus se contenter de réagir ; elles doivent aussi anticiper, planifier et organiser les défis auxquels elles risquent d'être confrontées. Par exemple, l'arrêt de la Cour suprême des Etats-Unis sur le droit à l'avortement ne manquera sûrement pas d'enflammer les débats politiques et de mettre la pression sur les dirigeants d'entreprise pour qu'ils prennent position sur la question. Ils doivent être prêts à cela.

Mais ce n'est pas tout. Ils devront aussi savoir manier avec adresse les réseaux sociaux, motiver les salariés, pour qui le travail doit avoir du sens, satisfaire toutes les parties prenantes, et non plus seulement leurs actionnaires, et mener la transformation numérique au sein de leur entreprise. Cela fait déjà une dizaine d'années que ces compétences sont considérées comme importantes, mais avec le nouveau *zeitgeist*, elles sont maintenant essentielles.

L'OBJECTIF DE CET ARTICLE est de faire prendre conscience au lecteur d'un fait historique : tous les dix ou vingt ans, l'environnement économique se métamorphose. Chaque fois, cela ouvre la voie à de nouvelles opportunités dans le monde des affaires tout en forçant les dirigeants à changer leur approche managériale. Des signes nous montrent qu'une telle révolution est en cours. Les dirigeants avisés devront en considérer les implications et s'y préparer. ☺

 **NITIN NOHRIA** est l'ancien doyen de la Harvard Business School.

Management

s'adapte à votre
rythme et vous aide
à vous épanouir
dans votre job

avec son
PODCAST

L'essentiel de
Management



avec son
MAGAZINE



2 mois pour approfondir
la thématique du magazine :
**Devenir un manager
mentaliste.**

Dès le 13 octobre
chez votre marchand de journaux

avec son
**ÉVÉNEMENT
DIGITAL**

**LE COACHING *live*
DE Management**

Analyses



68 MANAGEMENT
Le leadership
à l'ère du
tout politique

80 RSE
Le lien essentiel
entre la politique ESG
& la performance
financière

90 ORGANISATION
Pourquoi vous
avez besoin d'un
comité d'éthique

98 MARKETING
Ce que vous ne
comprenez pas
à propos des
parcours clients





MANAGEMENT

Le leadership à l'ère du tout politique

Ce que la psychologie et
la science des relations
humaines ont à nous
enseigner sur les situations
conflictuelles au bureau
- et comment les gérer.

Par Nour Kteily et Eli J. Finkel

Photos : MITCH DOBROWNER



MANAGEMENT

En avril 2021, deux salariés officiant
au sein d'un comité dédié à
la diversité, à l'égalité et à l'inclusion
créé par Basecamp, une entreprise
éditrice de logiciels, publient un
message d'excuses sur la plateforme
de discussion interne de la société.

Avec d'autres salariés, ils sont à l'origine d'une liste des « meilleurs noms du monde », une compilation interne de noms de clients aux « sonorités amusantes ». Et les voilà qui proclament que les pratiques de ce genre sont profondément problématiques, qu'elles servent à perpétuer les systèmes de domination raciale et les actes extrêmes comme les propos haineux ou les génocides.

Leurs mots déchaînent une tempête au sein de l'entreprise. Un salarié les renvoie dans les cordes en répondant que la comparaison avec le génocide est absurde et qu'il n'y a pas de suprématie blanche chez Basecamp. Le P-DG, Jason Fried, présente des excuses pour avoir permis à la liste de continuer à circuler mais met en garde contre toute « catastrophisation ». Les tensions s'aggravent et Jason Fried décide de proscrire les



**À PROPOS DE L'ŒUVRE**

Mitch Dobrowner parcourt l'ouest des États-Unis pour photographier la puissance et la beauté des tempêtes.

L'IDÉE EN BREF**LE PROBLÈME**

Souvent, les salariés évoluant dans un environnement politiquement tendu s'opposent sur la façon de gérer des problèmes pratiques et stratégiques. Si on leur laisse libre cours, ces divergences peuvent entraîner des conflits incontrôlables. De nombreux leaders ne savent pas comment s'y prendre.

LA CAUSE

Nos convictions politiques orientent notre façon de repérer et d'interpréter les informations, et cette tendance n'est pas due au hasard : les sympathisants de gauche sont plus disposés à repérer les biais cognitifs, surtout lorsque ceux-ci affectent des groupes socialement désavantagés. Alors que les sympathisants de droite remarquent moins les biais, de manière générale.

LA SOLUTION

Les leaders peuvent adopter une stratégie en deux volets pour gérer les conflits politiques au bureau : en suivant les modes opératoires détaillés dans cet article, ils pourront concevoir des normes et des procédures pour prévenir les conflits et préparer des plans pour y faire face s'ils venaient tout de même à éclater.



discussions d'ordre politique au travail et de dissoudre l'ensemble des comités, dont celui susmentionné, puis il propose une rupture de contrat avec indemnités de départ aux salariés à qui cela ne conviendrait pas. S'ensuit une réunion collective tendue lors de laquelle on lui demande de dénoncer publiquement la suprématie blanche, ce à quoi il objecte : « Je ne suis pas là pour faire étalage de mes points de vue personnels à propos de quelque sujet que ce soit. Je suis horrifié lorsqu'un groupe en domine un autre. Je pense que c'est la chose la plus répugnante qui soit [...] Je ne peux pas dire que c'est ce qui est en train de se passer ici. En ce qui concerne certains termes en particulier, [je ne] sais [pas] quoi dire. Là, tout de suite, je ne sais pas comment résoudre cela. » Peu après, au moins 20 des 57 salariés ont accepté son offre de rupture.

Bien qu'il soit rare de finir par perdre un tiers de ses effectifs, le type de conflit qui a agité Basecamp est de plus en plus courant. En juin 2020, des centaines de salariés de Facebook ont mis en scène une grève virtuelle (en se déconnectant temporairement de leur poste et en laissant un message d'absence expliquant la raison de leur geste) pour s'opposer à la décision de l'entreprise de ne pas supprimer les publications incendiaires de Donald Trump au moment des manifestations qui ont suivi le meurtre de George Floyd. Deux mois plus tard, plus de 200 salariés de Pinterest ont réagi de manière similaire dans un élan de solidarité avec trois anciens collègues qui avaient accusé l'entreprise de discrimination raciale et sexiste. En octobre 2021, un groupe de salariés de Netflix s'est élevé contre la décision de l'entreprise de ne pas déprogrammer « The Closer », le nouveau spectacle de Dave Chappelle, qu'ils jugeaient transphobe.

Aujourd'hui, de nombreux salariés trouvent que leur entreprise n'en fait pas assez vis-à-vis des injustices sociales. Certains se sentent même punis pour avoir essayé de résoudre le problème. En décembre 2020, Timnit Gebru, éminente chercheuse en intelligence artificielle chez Google, retranscrivait bien l'esprit général. « Votre vie commence à empirer quand vous vous mettez à défendre les personnes sous-représentées », écrivait-elle dans un e-mail qui a beaucoup circulé et qui n'a pas tardé à entraîner son départ controversé.

Mais tout le monde n'est pas de cet avis. Certains employés ont depuis plusieurs années l'impression que les entreprises vont trop loin. En 2017, James Damore, ingénieur chez Google, a, par exemple, rédigé un mémo devenu viral qui accusait l'entreprise de créer une « caisse de résonance idéologique » et de pratiquer la discrimination positive. La même année, les organisateurs d'une table ronde de l'ONU, ayant pour sujet le retour

de bâton subi par les initiatives de diversité dans le secteur de la tech, ont réalisé un sondage dans lequel 35% des personnes interrogées ont répondu que cette focalisation accrue des entreprises sur la diversité créait un biais à l'encontre des hommes blancs.

Comment se fait-il que des salariés de la même entreprise puissent percevoir aussi différemment le climat et la culture de leur lieu de travail ? Pourquoi les discussions concernant la diversité ou d'autres problèmes politiques sont-elles si souvent tendues au bureau ? Que peuvent entreprendre les managers pour faire en sorte de ne pas être pris au dépourvu par des conflits aux racines politiques ?

Il n'y a pas si longtemps, ces questions demeuraient à la périphérie de la vie en entreprise. Désormais, elles sont centrales. Ces dernières décennies, en particulier aux États-Unis, mais pas uniquement, nous assistons à un pic du nombre de personnes qui tiennent à « venir au travail telles qu'elles sont » et dont l'identité est profondément liée à leur engagement politique ; c'est-à-dire à leur appartenance à des groupes partageant les mêmes idées et à leurs convictions idéologiques.

Cette hausse suscite des crises du leadership d'un nouveau genre, qui sont potentiellement explosives. Quand les salariés d'une entreprise ont des partis pris politiques différents, il n'est pas rare de les voir s'opposer sur certaines pratiques internes, concernant le mode de recrutement, les efforts menés en matière de diversité et d'inclusion ou les stratégies à adopter en termes d'investissements externes, de lobbying et de donations politiques. Si on leur laisse libre cours, ces divergences entraînent parfois des conflits qui peuvent devenir incontrôlables. Les dirigeants de Basecamp en ont fait l'expérience.

Comme il s'agit d'un problème nouveau et évoluant rapidement, de nombreux managers ont l'impression d'être mal équipés pour y réagir. C'est le cas de Ted Sarandos, co-P-DG de Netflix, qui a reconnu avoir « foiré » ses interventions en interne sur le spectacle de Dave Chappelle, tout en restant sur sa décision de le maintenir en ligne. A la suite d'un conflit explosif rappelant celui qui a touché Basecamp, Brian Armstrong, le P-DG de Coinbase (une plate-forme d'échange de cryptomonnaies, NDLR), affirmait : « Pendant longtemps, je n'ai vraiment pas su quoi dire à ce sujet, et je ne suis pas sûr que je le sache davantage aujourd'hui. » Ayant tant bien que mal fait face à une crise qui a éclaté au sein de la société de courtage immobilier Redfin en 2020, après que l'entreprise a publiquement soutenu le mouvement Black Lives Matter, le P-DG de l'entreprise, Glenn Kelman, a résumé le sentiment de nombreux leaders face aux conflits politiques au bureau de la manière suivante : « Je n'étais

● ● Quand les salariés d'une entreprise ont des partis pris politiques différents, il n'est pas rare de les voir s'opposer sur certaines pratiques internes, concernant le mode de recrutement ou les efforts en matière de diversité et d'inclusion.

pas formé à cela.» Pour compliquer les choses, il ne suffit plus aux leaders de réagir en interne aux éruptions qui surgissent çà et là au sein de l'organisation. On les presse de plus en plus de réagir publiquement à des événements politiques, comme l'assaut du Capitole le 6 janvier 2021 ou la modification des lois encadrant le droit de vote en Géorgie. Et la probabilité que des salariés s'opposent à leurs prises de position augmente d'autant plus.

Avec cet article, notre but est de fournir une méthode aux responsables en proie à des conflits de nature politique sur le lieu de travail. Nous sommes professeurs en école de commerce et nos recherches se concentrent sur les conflits intergroupes (Nour Kteily) et les relations personnelles (Eli J. Finkel). En puisant dans les corpus de ces champs de recherche, nous proposons un cadre pour aider les responsables à comprendre quand et comment les conflits d'ordre politique sont susceptibles de surgir et à prendre conscience de leur potentielle dangerosité. Nous expliquons comment s'y prendre pour mieux gérer ces conflits, mais nous verrons aussi pourquoi ils peuvent être source d'une plus grande cohésion d'équipe.

DES PERCEPTIONS BIAISÉES

L'adhésion à des idées politiques a tendance à déformer notre façon de percevoir et d'interpréter les faits. Même si nous croyons les envisager de manière objective lorsque nous prenons une décision, un nombre croissant d'études montre que, bien souvent, nous les mobilisons de manière sélective pour défendre notre vision du monde ou notre intérêt de groupe, processus que l'on appelle «le raisonnement motivé». Les résultats d'une étude de 2012 pour laquelle des sympathisants de droite et de gauche ont regardé une vidéo montrant des policiers réprimant fermement une manifestation politique sont à cet égard intéressants. Bien qu'ils aient vu la même vidéo, les deux camps l'ont interprétée différemment en fonction de ce qu'on leur avait dit avant le visionnage. Les spectateurs de droite étaient davantage enclins à conclure que les actes de la police violaient les droits des manifestants lorsqu'on leur avait dit qu'il s'agissait d'une manifestation contre l'IVG que lorsqu'ils croyaient que c'était une manifestation anti-guerre. Les personnes de gauche montraient, elles, la tendance inverse.

Le problème s'étend bien au-delà de la perception des protestations. Lorsque des salariés aux points de vue idéologiques différents sont confrontés à la même preuve concernant un problème litigieux, ils sont susceptibles de l'envisager et de l'interpréter différemment, en estimant que leur percep-

tion est l'unique vérité. Cette tendance, que l'on appelle «réalisme naïf», explique la confusion, la frustration et la colère que l'on ressent parfois lorsque les autres perçoivent les choses différemment.

L'un de nous (Nour Kteily) a récemment cosigné un article traitant de la manière dont nos convictions idéologiques sur un sujet comme la justice sociale influent sur notre propension à remarquer les inégalités et sur la précision avec laquelle nous les détectons. C'est une bonne illustration du raisonnement motivé. Cet article passait en revue les conclusions de cinq études. L'une d'elles consistait à montrer aux participants une vidéo, sur deux possibles, d'un panel d'intervenants. Dans l'une des deux versions, les hommes parlaient plus que les femmes ; dans l'autre, les femmes parlaient davantage. A votre avis, qui a le plus remarqué l'inégale distribution du temps de parole ? Quand les participants regardaient la vidéo dans laquelle on octroyait moins de temps de parole aux femmes, les sympathisants de gauche faisaient davantage remarquer qu'il y avait inégalité de traitement que les sympathisants de droite, et ce de manière significative, et ils parvenaient à de meilleures estimations du temps de parole. Mais lorsqu'on leur montrait la vidéo dans laquelle les hommes parlent moins, les estimations des sympathisants de gauche n'étaient cette fois pas meilleures que celles des sympathisants de droite.

Dans une autre étude, les participants devaient effectuer une série de décisions en termes d'organisation en rapport avec le recrutement et, à cet effet, on leur procurait des informations concernant la note moyenne, l'ethnie, les hobbies et le lieu de résidence des candidats. Dans un cas, l'organisation avait un biais systémique envers les candidats issus des minorités ; dans un autre, celle-ci était tout aussi biaisée, mais envers les personnes blanches, cette fois-ci. Après avoir pris connaissance des données, les participants devaient dire ce qui leur semblait sortir du lot. Lorsque l'organisation était biaisée au détriment de personnes appartenant à des groupes sous-représentés, les sympathisants de gauche étaient sensiblement plus nombreux à le remarquer que ceux de droite. Mais quand l'organisation agissait de la même manière envers les individus blancs, les sympathisants de gauche ne faisaient pas mieux que ceux de droite. De plus, les participants ayant repéré le biais dans l'une ou l'autre des situations étaient bien plus enclins que les autres à approuver l'intervention d'une organisation indépendante pour enquêter sur les pratiques de recrutement de l'entreprise. Ce à quoi nous prêtons attention compte réellement.



Ces études soulignent deux vérités importantes dont les responsables doivent tenir compte lorsqu'ils gèrent une situation conflictuelle au bureau. La première est que nos convictions politiques orientent notre façon de détecter et d'interpréter les informations. Comme l'écrivaine franco-américaine Anaïs Nin le pointait : « Nous ne voyons pas les choses telles qu'elles sont, nous les voyons telles que nous sommes. » La seconde est qu'un biais n'est pas le fruit du hasard. Ces études tendent, par exemple, à montrer que les personnes de gauche sont particulièrement disposées à repérer les biais, mais surtout lorsque cela se fait au détriment de groupes socialement désavantagés, tandis que celles de droite ont moins tendance à remarquer les biais, et ce quelle que soit leur nature. De manière étonnante, les sympathisants de droite sont disposés à traiter les groupes de manière plus équitable alors même qu'ils négligent des indices de traitement inégal.

UNE MEILLEURE VOIE

Au vu de ces tendances, il n'est pas étonnant que les conversations entre salariés de gauche et de droite soient un dialogue de sourds : l'objet de leur discussion n'est pas le même. Un discours constructif n'est possible que lorsque l'on perçoit la même réalité. Que sont alors censés faire les responsables ?

La tâche est un défi de taille. Même si les décrets empêchant les discours politiques étaient en mesure d'éliminer l'influence de la politique au travail (ce qui est improbable étant donné que des motifs politiques continueront de déformer les perceptions de manière subtile mais durable), ce type de règles représenterait un coût majeur. Tout d'abord, la ligne entre propos politiques et propos non politiques est floue. Le racisme structurel n'est-il qu'un sujet de débat politique abstrait ? Ou bien affecte-t-il profondément les parties prenantes internes et externes d'une entreprise et exige-t-il une action immédiate ? L'obligation du port du masque n'est-elle qu'un prétexte pour donner du grain à moudre aux chaînes de télévision ou bien affecte-t-elle la sécurité et la liberté personnelle de tout salarié à qui l'on demande de voyager pour le travail ? Et qui décide de cela ? En outre, l'interdiction des propos politiques est diamétralement opposée à la promotion d'une culture du désaccord productif, que l'on reconnaît depuis longtemps déjà comme un bénéfice de la diversité cognitive et comme un antidote efficace contre les dangers de la pensée de groupe. En proscrivant la politique, on risque aussi de s'aliéner une part importante du réservoir de talents (pensez à la génération Z et à son attachement à l'expression de

soi, ainsi qu'à l'authenticité au travail) et de rendre la direction vulnérable aux procès en hypocrisie. De plus, l'interdiction de la politique au bureau peut en soi donner l'impression d'être une déclaration de soutien effrontée à ceux qui soutiennent le statu quo plutôt qu'à ceux qui cherchent à le remettre en cause.

Heureusement, grâce à de nouvelles découvertes et de nouvelles perspectives issues de la recherche, les responsables ont désormais à leur disposition des méthodes moins draconiennes que nous aborderons dans la section suivante. Nous en préconisons l'usage dans le cadre d'une stratégie de gestion des conflits politiques en deux volets, à la fois proactive et réactive.

PARTIE 1

PRÉVENIR LES CONFLITS

« Le meilleur moment pour réparer le toit, c'est quand le soleil brille », dit le dicton. De la même manière, il est bien plus facile de mettre en place des normes et des procédures permettant de gérer les conflits d'ordre politique au travail avant qu'une crise n'émerge. Voici quelques moyens d'y parvenir.

Prenez-vous-y tôt. L'intégration d'une recrue est une excellente occasion de familiariser les salariés avec les normes et les procédures de votre organisation. Pourquoi ? Parce qu'on accueille mieux l'idée que nos convictions politiques sont susceptibles de déformer notre opinion si on y est confronté de manière abstraite que si on nous le rappelle en nous renvoyant à la façon dont on s'est comporté lors d'une dispute.

Les conflits ont moins de chances d'émerger lors du processus d'intégration, lorsque les salariés viennent d'arriver et qu'ils n'ont pas eu le temps de découvrir le positionnement politique de leurs collègues. Saisissez donc l'occasion. Quand des difficultés finissent par émerger, encouragez les salariés à les aborder avec curiosité et générosité, tout en évitant les accusations personnelles et la recherche de coupables. Dites clairement que certains comportements, comme les propos haineux et la discrimination, sont interdits. Insistez sur le fait que votre organisation célèbre la différence de manière générale, y compris les divergences de perspective et d'opinion. Rappelez à quiconque rejoint l'organisation que, au travail, les désaccords peuvent être positifs et productifs, mais que la déformation et la calomnie sont destructrices. En faisant cela, essayez de sensibiliser les salariés au fait que lorsque l'on traite de problèmes d'ordre politique, la perception de chacun est susceptible d'être déformée.



Toutefois, il ne suffit pas d'être conscient de l'existence de ce biais pour s'immuniser contre celui-ci. Dès que possible, et de manière aussi régulière qu'il le leur est permis, les responsables doivent également fournir aux salariés les outils qui les aideront dans un premier temps à identifier les moments où ils versent dans le raisonnement motivé, puis, dans un second temps, à se corriger eux-mêmes.

Une approche utile consiste à familiariser les salariés avec la puissance des plans de type «si-alors». Exemple: «Si j'adopte une posture indignée et moralisatrice après qu'un collègue a émis un commentaire factuel, alors il faut que je me demande si, à tout hasard, je ne serais pas animé par une forme de réalisme naïf.» Apprenez aux employés à identifier les biais potentiels dans de ce type de situation, en les incitant à se poser des questions comme: «Avec quelles parties de cette affirmation ai-je instantanément été en désaccord?» ou «Si j'y étais obligé, comment construirais-je le meilleur argument possible en op-

position à mon point de vue?» Encouragez-les à envisager un conflit d'ordre politique du point de vue d'une tierce partie neutre, qui souhaiterait le meilleur pour les deux antagonistes. C'est ce qu'on nomme l'auto-distanciation. Eli et ses collègues ont montré que lorsque des époux recourent à cette stratégie, leur satisfaction maritale augmente. Les collègues de bureau ne sont pas des époux, bien entendu, mais l'idée maîtresse demeure: l'auto-distanciation peut aider les antagonistes à adopter une perspective plus objective et holistique vis-à-vis du conflit et, par suite, leur permettre de l'aborder de manière plus constructive.

Vous pouvez également rappeler aux salariés que leurs partenaires de désaccord sont tout autant en proie au péril du réalisme naïf. En prenant conscience de cela, on évite plus facilement de diaboliser l'autre partie. Les salariés peuvent orienter les choses dans une direction plus productive, en disant par exemple: «Nous allons chacun naturellement envisager cela



depuis notre propre point de vue. Pourquoi ne dépasserions-nous pas notre désaccord et n'essayerions-nous pas de trouver une stratégie que nous pourrions tous adopter?»

Concentrez-vous sur des indicateurs courants. Une autre façon de prévenir les conflits est de mettre en place des mesures concrètes permettant d'évaluer les progrès sur des objectifs comme la réduction des biais de recrutement et l'augmentation de la diversité sur le lieu de travail. En clarifiant ce type d'indicateurs, l'entreprise exprime d'autant mieux ses valeurs et se porte garante de celles-ci. Cela permet aussi de focaliser l'attention des employés sur des points de données familiers, et ainsi de réduire le risque de les voir se livrer à des raisonnements motivés.

Imaginons que trois employés sont en train d'étudier les résultats du processus de recrutement de leur entreprise. En l'absence d'un indicateur mis en avant par l'entreprise, chacun pourrait s'y intéresser de manière sélective et repartir avec sa

propre idée sur l'aspect biaisé ou non du processus de recrutement. Le premier pourrait se focaliser sur le fait qu'un tiers des offres aient été faites à des candidats issus d'une minorité («33% de nos recrues font partie d'une minorité!»). Le deuxième pourrait pointer le fait que, parmi les derniers candidats encore en lice, seul un dixième était issu d'un groupe sous-représenté («seuls 10% des candidats finaux faisaient partie d'une minorité!»). Et le troisième, consciemment ou non, pourrait considérer que l'ethnie est un critère hors sujet et ne pas le prendre en compte. Il y a de fortes chances que ces trois collaborateurs n'aient pas réalisé avoir chacun pris en compte des indicateurs différents, et c'est ainsi qu'une spirale conflictuelle pourrait bien voir le jour.

En insistant de manière préventive sur un indicateur d'évaluation en particulier (dans la situation ci-dessus, il pourrait s'agir du nombre de candidats issus des minorités ayant passé un entretien), les organisations peuvent canaliser l'attention



●● Les responsables devraient mettre l'accent sur un conseil qui nous vient de l'art de la négociation à l'ancienne : il faut chercher des solutions créatives qui feront gagner tout le monde au change.

sur des points de données familiers et minimiser les risques de dialogue de sourd entre les employés. La Harvard Business School emploie, par exemple, des « plumes » pour que les professeurs bénéficient régulièrement de rapports sur le genre et l'origine nationale des étudiants qu'ils interrogent en classe. La Kellogg School of Management recense et compile des données concernant le sexe de ses panels d'intervenants. Les démarches de ce type expriment à la fois des valeurs et canalisent l'attention des enseignants sur ces aspects. Il n'est pas exclu que vous vous livriez à des débats, même après avoir déterminé l'indicateur que vous voulez utiliser, ce qui crée bien sûr un risque de conflit. Mais y aller à l'aveugle est encore plus risqué.

Canalisez les désaccords de manière productive. En plus de fixer des normes, les managers peuvent créer des structures qui rendront les désaccords d'ordre politique moins explosifs et virulents, plus réfléchis et constructifs. Voyons comment Harmon Brothers, une entreprise de marketing digital, a abordé la question. Plutôt que de proscrire les débats politiques sur Slack, son P-DG, Benton Crane, a instauré une nouvelle règle : les salariés ont le droit de publier le contenu politique qu'ils veulent, mais ils doivent l'accompagner d'une vidéo dans laquelle ils détaillent leur réflexion. Toute personne voulant répondre doit faire de même. Selon Benton Crane, les conversations qui ont lieu dans ce cadre sont considérées avec plus d'attention, car le coût d'entrée est plus important. Cette mesure a permis de réduire substantiellement les débats politiques litigieux sans avoir à décréter une interdiction qui aurait porté atteinte à la liberté individuelle.

PARTIE 2

RÉGLER LE CONFLIT

Même en ayant mis en place des mesures préventives fortes, des conflits politiques toxiques surgiront inévitablement au bureau. Et quand ce sera le cas, vous aurez besoin d'un mode opératoire pour y faire face efficacement. Nous avons mis au point une méthode pour y parvenir.

Installez le décor. Pour commencer, un responsable (ou un animateur spécialisé) devrait convoquer les employés à une conversation sur les conflits politiques au bureau. Ce manager devrait passer en revue les mesures que l'organisation a déjà mises en place, expliquer les concepts de raisonnement motivé et de réalisme naïf, et énoncer clairement que n'importe qui peut en être victime. Il devrait également rappeler aux salariés qu'ils font tous partie de la même équipe, y compris lorsqu'ils

ne sont pas d'accord, et qu'il est inacceptable de calomnier ses collègues pour leurs opinions.

Echangez les points de vue. A cette étape, les managers devraient amorcer une discussion ouverte et donner aux participants l'occasion d'exprimer leurs propres points de vue, sans être interrompus. En orientant ainsi les discussions, les managers doivent exiger de chaque partie - ceux qui prennent la parole et ceux qui écoutent - qu'elle respecte certaines règles claires : ceux qui parlent ne doivent pas critiquer l'autre camp ; ils se contentent d'expliquer pourquoi ils estiment qu'un sujet revêt une telle importance et comment ils sont arrivés à ce constat. Ceux qui écoutent ne doivent ni approuver ni désapprouver mais seulement écouter, sans interrompre qui que ce soit. Le but est d'aider les partisans de chaque camp à comprendre le point de vue de l'autre partie, ce qui offrira une base solide à une discussion constructive.

Après que tout le monde a eu l'occasion de parler, les managers devraient exprimer leur gratitude vis-à-vis de ceux qui sont intervenus et ont partagé leur point de vue avec respect, ainsi que vis-à-vis de ceux qui ont écouté et permis aux autres de se livrer. Si cela est nécessaire, ils devraient aussi clarifier toute information relative à l'organisation, ou tout point qui aurait été omis et qui serait en lien avec la discussion.

Commencez à résoudre des problèmes. Ensuite, les managers sont censés donner aux opposants le pouvoir d'œuvrer ensemble vers une résolution, pourquoi pas en collaboration avec la direction ou d'autres parties prenantes. En abordant cette étape, ils devraient s'attacher à souligner un conseil issu de l'art de la négociation à l'ancienne : il faut se focaliser sur les intérêts de toutes les parties et chercher des solutions créatives qui feront gagner tout le monde au change. Par analogie, ils pourraient mentionner l'idée de collaboration contradictoire, une innovation relativement récente dans l'art de réaliser des découvertes scientifiques, qui consiste pour des chercheurs ayant des divergences à collaborer sur un projet pour trancher et réconcilier leurs points de vue plutôt que de se tirer les uns sur les autres par publications interposées.

De même, confronté à des salariés en désaccord sur de potentiels biais dans les pratiques de recrutement, un responsable pourra leur confier la tâche de modifier le processus existant ou d'en concevoir un nouveau (mais aussi les indicateurs grâce auxquels on mesurera son succès), pour lequel chacun devra être d'accord pour dire qu'il va dans le sens d'une pérennisation de l'équité. Au cours de ce processus, il faut encourager les salariés à identifier des terrains d'entente, propices à bâtir la confiance. Par exemple, même si les salariés sont en



MANAGEMENT



Pour adopter une approche impartiale et claire, permettant de gérer les conflits d'ordre politique au bureau, les managers doivent se montrer humbles et appliquer à eux-mêmes les stratégies qu'ils préconisent.

désaccord concernant le meilleur indicateur de diversité dans l'organisation, tous, qu'importe leurs avis politiques, voudront certainement identifier le meilleur réservoir de candidats possible. Cela pourrait être une source d'inspiration pour construire un pipeline de candidats hautement qualifiés et de toutes tendances, incluant aussi des membres de groupes minoritaires qui auraient pu être négligés avec les mécanismes de recrutement existants. Dans cet esprit, Goldman Sachs et Morgan Stanley ont établi un partenariat avec America Needs You, qui accompagnent des étudiants de première génération et peut les mettre en lien avec ces entreprises.

Pour que ce type de conversations difficiles donnent des résultats constructifs, il faut que les responsables insistent sur l'importance qu'il y a à tirer parti des désaccords si l'on veut être plus innovant, notamment en proposant des récompenses importantes pour les solutions efficaces (même partielles) qui sont conjointement appuyées par des personnes qui n'étaient, à la base, pas du même avis.

Même en encourageant la collaboration dans ce sens, il n'est pas garanti que les efforts des salariés génèrent un consensus ni même des avis utiles quant aux mesures à prendre. En effet, œuvrer pour trouver des solutions comporte un risque d'aggravation des désaccords. Ceci étant dit, encourager les salariés à trouver une solution constructive sera toujours un meilleur pari que de simplement espérer que le conflit se résolve de lui-même. Et, avec cette approche, il y a plus de chances que les salariés se montrent reconnaissants vis-à-vis de leur responsable, car ce dernier leur aura permis de s'exprimer et leur aura donné le pouvoir d'œuvrer collectivement vers une solution. Pour maintenir le conflit sous contrôle, les managers peuvent inciter les salariés aux points de vue divergents sur une question donnée à admettre que leur conversation semble de moins en moins porter ses fruits et qu'ils feraient peut-être mieux d'accepter qu'ils sont en désaccord.

Mettez en œuvre des changements. Heureusement, les opposants qui adoptent une démarche collaborative parviennent souvent à des propositions concrètes. L'entreprise n'est pas obligée de les mettre en œuvre, mais étant donné que ces derniers ont collaboré de bonne foi, les responsables devraient, dans la mesure du possible, honorer leurs propositions et expliquer clairement pourquoi ils ont (ou n'ont pas) effectué des changements. Ils devraient également prendre conscience du fait que leur décision, quelle qu'elle soit, ne satisfera probablement pas toutes les parties, mais qu'elle fait office de premier pas dans la bonne direction, un pas dont on pourra mesurer la portée au fil du temps.

CONCLUONS AVEC quelques réflexions que les managers auraient intérêt à garder à l'esprit lorsqu'ils mettront en œuvre nos recommandations. La première est qu'ils doivent se souvenir qu'eux aussi sont en proie à une pensée déformée à cause de leurs convictions politiques. Pour adopter une approche impartiale et claire permettant de gérer les conflits d'ordre politique au bureau, ils doivent se montrer humbles et appliquer à eux-mêmes les stratégies qu'ils préconisent. Cette démarche est importante car les attitudes diffèrent souvent en fonction des générations. Les questions qui déchaînent les passions de la nouvelle génération peuvent paraître au mieux anodines à la vieille garde, au pire irritantes. Aucune génération n'a le monopole de la vérité, mais les managers doivent prendre garde à ne pas écarter les points de vue qui ne font pas écho à leur vision du monde.

Ils devront également avoir conscience qu'il est important d'agir avec méthode. Jason Fried, le P-DG de Basecamp, s'est trouvé en difficulté non seulement à cause de la décision réglementaire qu'il a prise, mais aussi à cause de la façon dont il l'a annoncée : publiquement et unilatéralement, dans un blog, sans en avertir les salariés au préalable. Cela insinuait que ces derniers n'étaient pas son public principal – une décision qui lui a valu de se mettre à dos bon nombre d'entre eux et qui, ironie du sort, a donné l'impression que ces changements étaient motivés politiquement.

Enfin, les managers doivent rester à l'affût des normes sociales et des courants politiques qui ne cessent d'évoluer, s'ils veulent garder une longueur d'avance. Il y a vingt ans, les blagues de Dave Chappelle sur les personnes trans et la liste des « meilleurs noms du monde » n'auraient pas été si controversées qu'aujourd'hui. De même, les indicateurs ou les cibles qui semblaient pertinents à l'époque peuvent paraître ridicules ou excessifs de nos jours. Même si les managers parviennent, avec leurs salariés, à fixer des mesures ou à instaurer des procédures capables de satisfaire les exigences antagonistes du moment, les conflits d'ordre politique sont une cible mouvante, et les leaders doivent y rester attentifs. ☺

 **NOUR KTEILY** est professeur en management des organisations à la Kellogg School of Management de l'université Northwestern. Il a été jusqu'à récemment professeur détaché à la Harvard Business School. **ELI J. FINKEL** est professeur au département de psychologie de l'université Northwestern et il enseigne à la Kellogg School of Management. Il est l'auteur de « *The All-or-Nothing Marriage: How the Best Marriages Work* » (2017).

POUR UNE PRODUCTION RESPONSABLE

Les solutions VELUX® contribuent par nature à un habitat plus lumineux, mieux ventilé donc plus sain et durable. Une mission historique que le Groupe entend poursuivre et accélérer avec une production toujours plus vertueuse, pour atteindre la neutralité carbone de ses activités (scopes 1 et 2) dès 2030.

1# PRODUIRE LOCALEMENT

Avec quatre sites implantés en France, dans la Somme, la Haute-Saône, la Haute-Marne et la Haute-Savoie, VELUX a fait le choix d'un ancrage local répondant à ses ambitions sociétales et environnementales. Les fenêtres VELUX® fabriquées en France sont distribuées sur le territoire, combinant qualité industrielle française et livraison en circuit court. Chacun de ces sites est d'ailleurs quadruplement certifié, pour le management environnemental, le management de l'énergie, de la qualité et de la sécurité et santé au travail.

2# PRODUIRE AVEC DES MATÉRIAUX DURABLES

En choisissant un approvisionnement en bois issu de forêts certifiées pour fabriquer ses fenêtres, le Groupe VELUX opte pour un matériau renouvelable, contribuant à préserver les espaces naturels et à capturer le CO₂. Le site de fabrication des fenêtres dans la Somme se fournit en bois certifié PEFC et FSC, dont une grande partie provient des forêts Landaises. Ces labels certifient la gestion durable de la forêt : à chaque arbre prélevé, un autre est planté. Le bois est également recyclable, tout comme l'aluminium ou le verre, autres matériaux utilisés dans la fabrication des fenêtres VELUX.

Le plastique et le polystyrène, en revanche, ont été supprimés dans 90 % des emballages des fenêtres de toit au profit du carton. Dans l'usine française, toutes les lignes de montage sont déjà « zéro plastique ». Au niveau du Groupe VELUX, c'est 900 tonnes d'un matériau néfaste à l'environnement évitées chaque année, 13 % d'empreinte carbone en moins sur les emballages et un recyclage facilité pour les clients.

3# PRODUIRE EN REJETANT LE MOINS DE CO₂ POSSIBLE

Produire vert, c'est aussi gérer ses déchets. Tout d'abord en limitant autant que possible leur quantité, comme sur le site de fabrication de Feuquières-en-Vimeu où la découpe du bois est optimisée dès les premières étapes afin de limiter les pertes. De nouvelles lignes de production permettent quant à elles de recycler la peinture en continu, évitant tout



gaspillage, et la même logique s'applique jusqu'au bout de la chaîne.

Lorsque les déchets ne peuvent être évités, ils peuvent en revanche être valorisés ou recyclés. À Feuquières-en-Vimeu, toujours, les chutes de bois alimentent la chaudière à bois qui chauffe la totalité du site. Les copeaux de bois sont en partie revalorisés en briques de chauffage ou en litière animale, et tous les déchets de verre ou d'aluminium sont renvoyés aux fournisseurs pour les refondre. Bilan ? En 2021, l'usine a réduit ses émissions de CO₂ de 55 %, tout en recyclant et revalorisant 100 % de ses déchets bois. Quant à l'ensemble des déchets de production des

usines VELUX, ils sont déjà recyclés ou utilisés comme source d'énergie pour chauffer, à hauteur de 98 %.

Autre champ d'action incontournable dans la réduction des émissions de CO₂, la consommation énergétique est également au cœur des préoccupations du Groupe, par exemple avec un système de gestion des calories sur les lignes de peinture de Feuquières-en-Vimeu. Sur le site de Bourbonne-les-Bains, en Haute-Marne, ce sont 1 200 m² de panneaux photovoltaïques qui alimentent l'usine en énergie solaire. Et d'ici 2023, tous les sites de production VELUX devraient être approvisionnés en électricité 100 % renouvelable. ■

2041, LA NEUTRALITÉ CARBONE À VIE

Au cœur de sa stratégie de développement durable dévoilée en 2020, le Groupe VELUX a annoncé viser la neutralité carbone de ses activités à vie pour son centième anniversaire. En clair « Au-delà de ses actions pour réduire son empreinte carbone* présente et future, le Groupe VELUX entend compenser la totalité de ses émissions passées*, sur lesquelles il n'y a plus d'autre action possible. »

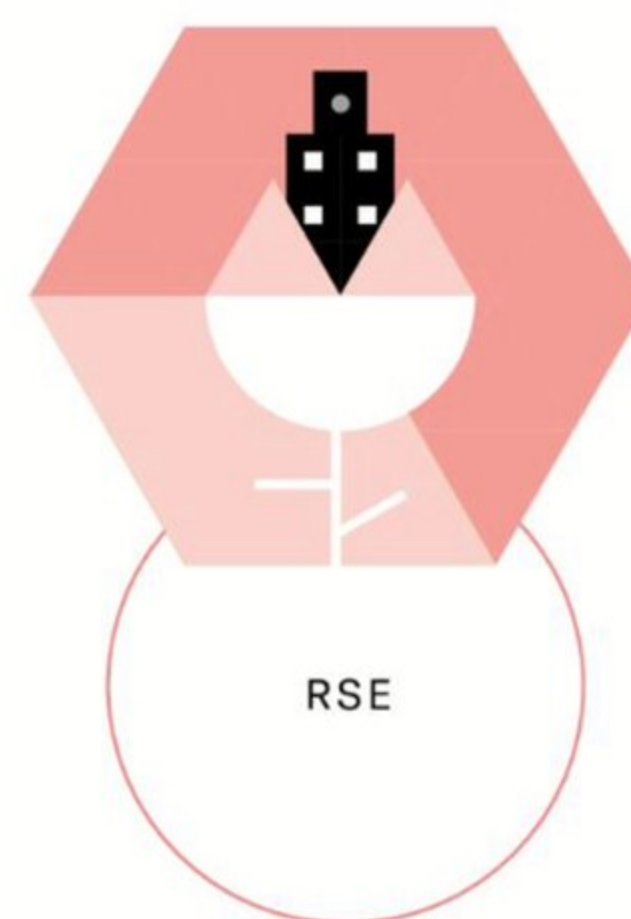
D'ici 2041, des projets de conservation de forêts gérés par le WWF (Fonds mondial pour la nature) doivent ainsi permettre de capturer 5,6 millions de tonnes de CO₂, soit la quantité émise par ses activités depuis la création de VELUX en 1941.

* Scopes 1 et 2.

Par Mark R.
Kramer
et Marc W.
Pfitzer

Illustrations :
KARINA SHARPE

Le lien essentiel entre les objectifs ESG & la performance financière



C'est la clé pour construire
un modèle économique durable.



88mm

86mm

Résident :
araignée crabe
australienne



RSE

À PROPOS DE L'ŒUVRE

Dans la série « Plant Geometry », l'artiste Karina Sharpe interroge le paradoxe inhérent à la représentation artistique des plantes comme des objets figés.

Ces dernières années,

des progrès considérables ont été accomplis dans la normalisation et la quantification des indicateurs de performance des entreprises sur les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). On constate également un regain d'intérêt des investisseurs pour les entreprises très bien notées en matière de performance ESG ou qui semblent prendre les objectifs ESG au sérieux. Toutefois, étonnamment peu de sociétés progressent dans la réalisation de leurs engagements ESG. Sur les 2000 groupes suivis par la World Benchmarking Alliance, la majorité n'a pas d'objectifs de soutenabilité explicites et, parmi ceux qui en ont, très peu sont en passe de les atteindre. Et même parmi les entreprises qui progressent, la plupart le font lentement et par petites touches, sans entreprendre les changements stratégiques et opérationnels fondamentaux requis pour respecter l'accord de Paris ou atteindre les objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations unies.

Si les entreprises n'intègrent pas les facteurs ESG dans leur stratégie interne et leurs décisions opérationnelles, et qu'elles n'expliquent pas aux investisseurs la façon dont l'amélioration de la performance ESG influe sur leurs résultats financiers, leurs déclarations sur leurs progrès vis-à-vis des objectifs de développement durable relèveront alors au mieux des relations publiques – et, au pire, de la tromperie délibérée.

Quelques sociétés, dont le constructeur de maisons suédois BoKlok, l'énergéticien italien Enel, l'assureur sud-africain Discovery, ou Mars Wrigley, la division confiserie et chewing-gum de l'américain Mars, ainsi que Nestlé, le géant suisse de l'agroalimentaire, intègrent le développement durable dans leur stratégie et leurs activités en liant performance sociale et financière (note de transparence : ces entreprises ont été clientes de notre cabinet, FSG, ou sponsors de sa Shared Value Initiative). Cet article présente un processus en six étapes qui aidera les entreprises à intégrer pleinement la performance ESG à leur modèle économique principal.

LE PROBLÈME DES SYSTÈMES DÉCONNECTÉS

Après plus de vingt ans de recherche et d'accompagnement d'entreprises du « Fortune » 100 dans le monde entier sur les questions de développement durable, nous avons constaté que,

lorsque le système de mesures et de rétribution de la performance ESG est totalement dissocié de celui qui calcule la profitabilité et détermine le cours de Bourse, les dirigeants n'ont aucune idée de l'interdépendance des deux types de performance. De fait, l'intérêt accru pour le reporting ESG n'a pour l'essentiel pas changé la façon dont les entreprises prennent leurs décisions en matière de stratégie ou d'investissement. Pas plus qu'il n'a contribué à révéler les tensions et opportunités qui surgissent quand on comprend comment la performance ESG affecte la rentabilité de l'entreprise. Par conséquent, la plupart des entreprises traitent toujours le développement durable comme une question secondaire (de réputation, de régulation ou de reporting), au lieu d'en faire une composante essentielle de leur stratégie. Les entreprises continuent de prendre des décisions d'allocation des capitaux et de budget opérationnel qui nuisent à l'environnement et au tissu social, en comptant sur de maigres budgets de RSE (responsabilité sociale de l'entreprise), la philanthropie et les relations publiques pour remédier rétroactivement aux problèmes créés par ces décisions ou les minimiser.

Prenons ExxonMobil, qui a annoncé avoir pour objectif d'entrer « en cohérence » avec l'accord de Paris en réduisant l'impact de ses activités sur l'environnement. Dans le même temps, le groupe entend continuer d'investir massivement dans de nouvelles concessions de pétrole et de gaz. En l'état actuel, les systèmes d'évaluation ESG autorisent l'entreprise à comptabiliser uniquement les émissions engendrées par son activité, sans prendre en compte les conséquences sur l'environnement du pétrole et du gaz qu'elle commercialise. Du fait de cet indicateur faussé, les évaluations ESG généralement appliquées classent ExxonMobil dans le quart supérieur, sur près de 30 000 sociétés. Son engagement très médiatisé d'investir 15 milliards de dollars dans des solutions à faible teneur en carbone fait fi des 256 milliards de chiffre d'affaires de 2019 réalisés en totalité avec les énergies fossiles qui font du groupe le cinquième producteur mondial de gaz à effet de serre (GES). En somme, ni l'empreinte considérable d'ExxonMobil sur la planète ni le dilemme existentiel qui pèse sur l'avenir économique du groupe ne sont pris en considération dans son évaluation ESG et les décisions stratégiques de sa direction.

Prenons aussi le cas de Tyson Foods, producteur de viande de poulet, de bœuf et de porc. En 2016, Tyson s'est engagé à réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 30% d'ici à 2030, mais, depuis cet engagement, ses émissions de GES ont augmenté de 3% en moyenne chaque année. Selon notre analyse, Tyson Foods est dans l'impossibilité de respecter ses prévisions financières tout en atteignant ses objectifs ESG. Le groupe n'est



L'IDÉE EN BREF

LE PROBLÈME

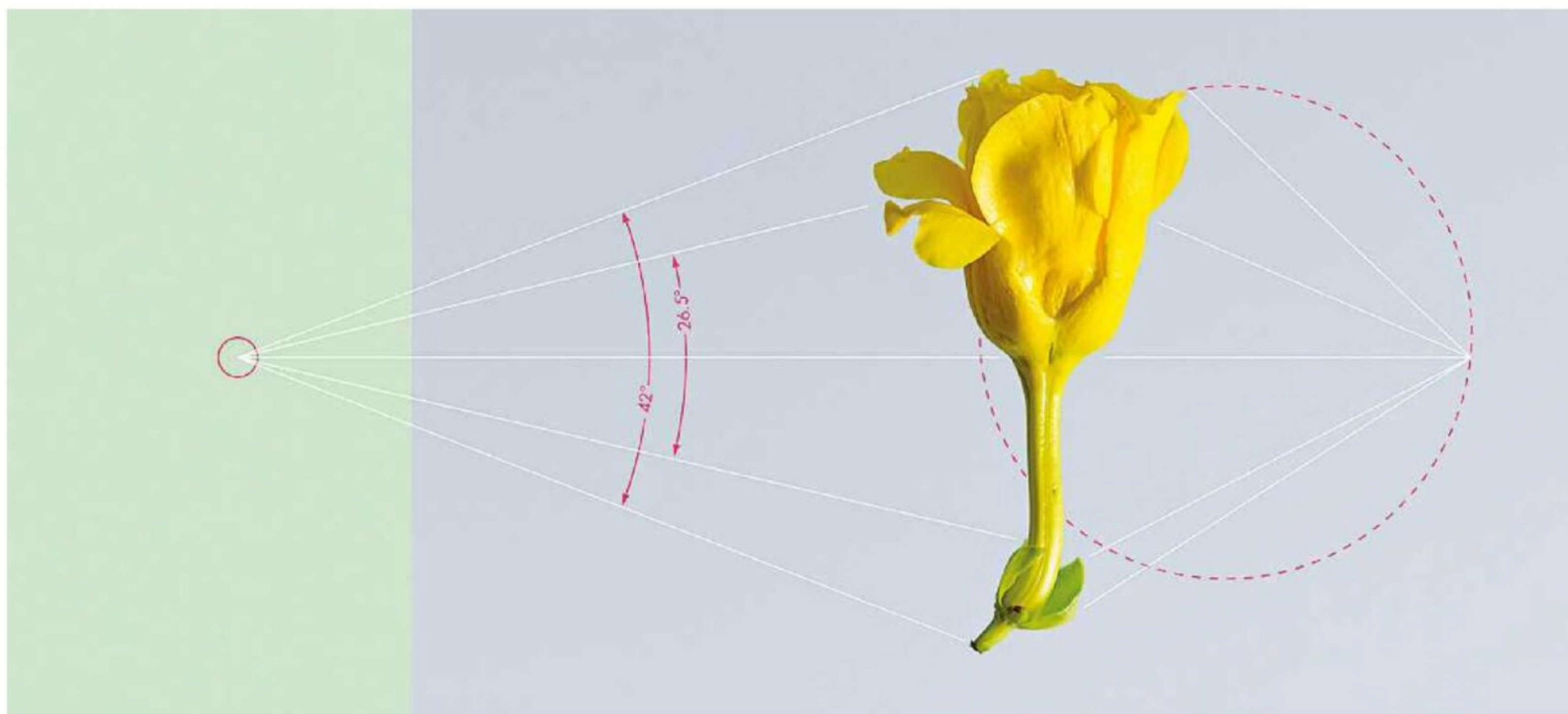
Malgré un intérêt accru pour les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), étonnamment peu d'entreprises progressent dans la réalisation de leurs engagements.

LA CAUSE

La plupart des entreprises n'intègrent pas les facteurs ESG à leur stratégie et fournissent peu d'explications aux investisseurs sur la façon dont l'amélioration de leur performance ESG affecte leurs bénéfices.

LA SOLUTION

Identifiez les points ESG sensibles pour votre activité. Prenez en compte les effets ESG dans vos décisions stratégiques, financières et opérationnelles. Collaborez avec les parties prenantes, redéfinissez les fonctions managériales et faites part de votre nouvelle approche à vos investisseurs.



pas le seul dans ce cas. De nombreuses entreprises ont pris des engagements ESG incompatibles avec les réalités du monde des affaires. Tant que les indicateurs ESG et le reporting financier seront déconnectés, ces incohérences perdureront.

Si les entreprises veulent aller au-delà des simples effets d'annonce, leurs dirigeants doivent affronter les contradictions (et se saisir des synergies) entre le profit et le bien commun, et engager les ambitieux changements nécessaires pour atteindre véritablement les objectifs de l'accord de Paris ainsi que les 17 objectifs de développement durable des Nations unies.

Voyons en détail le processus en six étapes pour y parvenir.

1

IDENTIFIEZ LES QUESTIONS D'ESG SENSIBLES POUR VOTRE ENTREPRISE

Pour commencer, il est bon de consulter la liste des points ESG sensibles pour chaque secteur, auprès de l'International Sustainability Standards Board, c'est-à-dire : « Les facteurs de gouvernance, de soutenabilité ou sociaux susceptibles d'affecter la situation financière ou la performance opérationnelle des entreprises d'un secteur donné. »

Dans certains cas, le lien entre les points ESG sensibles et la performance financière est simple et direct. A l'évidence, ExxonMobil tire l'essentiel de ses revenus de la consommation d'énergies fossiles de ses clients, même si l'entreprise ne comptabilise pas les gaz à effet de serre émis par ces mêmes clients dans son rapport de développement durable. Pour Discovery, une compagnie d'assurances santé et de prévoyance internationale, le point le plus sensible est la santé de ses clients; c'est elle qui affecte directement sa performance financière. Mais, à la différence d'ExxonMobil, Discovery s'attaque sans détour au lien entre les deux domaines. Elle a mis en place un système élaboré de récompenses pour inciter ses souscripteurs

individuels et leurs ayants droit à adopter un mode de vie plus sain (manger équilibré, faire de l'exercice, avoir un suivi médical régulier, etc.). L'entreprise surveille le coût des incitations, leur efficacité à faire changer de comportement et l'effet des changements sur les dépenses de santé et la santé elle-même.

En appliquant cette méthode, Discovery optimise en continu le lien entre la santé de ses clients et son résultat net. L'entreprise a réalisé de nombreux investissements qui la différencient des autres compagnies d'assurances santé et de prévoyance. Par exemple, la distribution gratuite d'Apple Watch à ses clients lui permet de suivre à distance leur activité physique et d'enregistrer plus de 11 millions de relevés d'exercices par jour. En mettant la santé de ses clients au cœur de sa stratégie, Discovery s'est créé une position concurrentielle unique et s'offre un développement international et une rentabilité supérieurs à ceux des autres assureurs. Des études scientifiques rigoureuses menées par la Rand Corporation, l'université Johns-Hopkins et d'autres entités ont montré que les dépenses de santé des souscripteurs d'assurance santé de Discovery sont inférieures de 15% à celles des assurés des concurrents locaux, et que les souscripteurs de contrat de prévoyance ont une espérance de vie supérieure de dix ans.

Dans d'autres secteurs, le lien entre l'impact social et environnemental des activités de l'entreprise et ses profits est parfois plus complexe. Dans l'industrie agroalimentaire et des boissons, la valeur nutritionnelle des produits commercialisés est un point sensible manifeste et direct; en revanche, les activités des fournisseurs de matières premières, qui peuvent représenter jusqu'à 50% et plus de l'ensemble des coûts financiers, apparaissent moins clairement. Ainsi Mars Wrigley s'approvisionne couramment auprès de petits producteurs d'Amérique du Sud, d'Afrique et d'Asie. Si cette politique présente un avantage de coût important au regard des achats auprès d'exploitants



RSE

industriels des pays développés et génère des revenus pour les petits producteurs, les pratiques moins élaborées de ces derniers soulèvent de graves problèmes sociaux et environnementaux (travail des enfants, raréfaction de l'eau et déforestation, par exemple) qui accélèrent le changement climatique.

Mars Wrigley surveille constamment l'empreinte carbone et la consommation d'eau des récoltes qu'il achète à travers le monde, ainsi que les revenus des producteurs. Le défi consiste à conserver un avantage de coût en s'approvisionnant auprès de pays à faibles revenus, tout en réduisant la pauvreté et les dégâts environnementaux. Cette politique appliquée aux achats de menthe auprès de petits agriculteurs en Inde, par exemple, s'est traduite par une augmentation de 26% des revenus des exploitants et une baisse de 48% des excédents d'eau consommée, tout en permettant à l'entreprise de maintenir un avantage de coût considérable.

2

CONCENTREZ-VOUS SUR LA STRATÉGIE PLUTÔT QUE SUR LE REPORTING

Pour toute entreprise, avoir un impact positif sur l'environnement et la société dépend de choix stratégiques fondamentaux plutôt que d'améliorations opérationnelles incrémentielles. Les start-up, qui ne souffrent d'aucune contrainte héritée du passé, identifient souvent des avantages stratégiques en repensant les modèles économiques des secteurs à la lumière des connaissances contemporaines. Lorsque Discovery est entré sur le marché de l'assurance il y a près de trente ans, il s'est appuyé sur la connaissance des effets de l'alimentation et des comportements sur la santé pour inventer un modèle économique différent et plus rentable que celui de ses concurrents déjà en place. Voulant répondre aux préoccupations des consommateurs au sujet du changement climatique, Tesla a utilisé des nouvelles technologies et de nouveaux logiciels pour concevoir le premier véhicule électrique grand public. Mais de nombreuses entreprises établies de longue date fonctionnent encore sur des business models développés il y a plusieurs décennies, voire plusieurs siècles, à des époques où les dirigeants n'avaient pas conscience de l'impact (ou s'en moquaient) qu'avait leur activité sur les conditions sociales et l'environnement. Elles réagissent très tardivement aux questions d'ESG et sont par conséquent mal positionnées pour se battre dans un contexte où la valeur pour l'actionnaire est conditionnée par l'impact de l'entreprise sur la société et l'environnement.

La quasi-totalité des constructeurs automobiles classiques peinent aujourd'hui à répondre à la demande de véhicules électriques, après s'être efforcés pendant des décennies d'améliorer en continu la consommation de carburant au kilomètre de leurs véhicules ou de réduire les émissions de leurs usines. C'est exactement le type de changement stratégique au cœur des modèles économiques auquel les entreprises de tous les secteurs doivent désormais procéder, et rapidement.

La meilleure façon de vous assurer que votre entreprise traite les points sensibles qui la concernent en matière sociale et

environnementale est d'abandonner les améliorations et les changements à la marge relevant du reporting pour, à la place, identifier de nouvelles opportunités ambitieuses et s'y lancer. Affrontez cette question fondamentale : comment allez-vous réinventer votre business model et différencier votre entreprise de la concurrence en intégrant à votre stratégie des résultats sociaux et environnementaux positifs ? Le fait de communiquer une stratégie concurrentielle claire et attractive en vue de créer de la valeur partagée – c'est-à-dire, la façon dont vous comptez réussir sur le plan financier en générant également des bienfaits sociétaux, aura beaucoup plus de poids auprès des investisseurs que l'amélioration à la marge d'indicateurs ESG.

3

OPTIMISEZ L'INTENSITÉ D'IMPACT DE VOS BÉNÉFICES

Au lieu de s'en remettre exclusivement aux traditionnelles analyses coûts/bénéfices et aux calculs de taux de rendement interne pour prendre leurs décisions en matière de budget et d'investissement, les entreprises doivent commencer à utiliser des modes de calcul qui prennent en compte les principaux effets sociaux et environnementaux de leurs activités. L'«intensité d'impact des bénéfices» quantifie la relation entre les profits d'une entreprise et son effet positif ou négatif le plus important sur les questions d'ESG. Pour l'énergéticien Enel, le sujet principal est l'impact de son empreinte opérationnelle sur l'environnement. Autrement dit, l'entreprise doit investir de sorte à optimiser le bénéfice par tonne de CO₂ émis. Pour Nestlé, les préoccupations principales sont la valeur nutritionnelle de ses produits et les effets sur les ESG d'un approvisionnement auprès de petits exploitants agricoles. L'entreprise pourrait optimiser les bénéfices générés par les microgrammes de valeur nutritionnelle présents dans ses produits et, pour ce qui concerne ses achats, le coût des matières premières rapporté aux revenus des exploitants et à l'impact environnemental. Chez BoKlok, une joint-venture entre Skanska et Ikea, le principal bienfait sociétal réside dans l'élargissement de l'accès à des logements bon marché et attractifs dans les zones urbaines. L'entreprise vend jusqu'à 40% de ses projets immobiliers à des associations de logement social. C'est la conséquence d'une procédure décisionnelle qui relie les bénéfices à des plafonds spécifiques sur les prix que les associations et les acheteurs doivent payer.

La conception des produits, leur accessibilité et l'empreinte opérationnelle sont les trois domaines où les entreprises doivent passer d'un processus décisionnel exclusivement



RSE

tourné vers les retours financiers à un système d'analyses plus complexe qui inclut les conséquences sociales et environnementales des décisions. La relation mathématique entre les modifications des facteurs environnementaux ou sociaux et les changements qui en résultent pour les profits doit devenir le principe qui guide la prise de décision à tous les niveaux de l'entreprise. Cette équation est susceptible de conduire à des choix très différents qui non seulement améliorent la performance ESG de l'entreprise, mais l'aident également à se repositionner de façon à améliorer sa performance financière.

La conception des produits. Nestlé se préoccupe depuis longtemps de la valeur nutritionnelle de ses produits alimentaires. Jusqu'en 2007, comme les autres grands industriels de l'agroalimentaire et des boissons, l'entreprise réduisait par petites touches la teneur en sel, en graisses et en sucres de ses produits. Mais, à partir de 2007, Nestlé a entrepris de lier la question sensible de la nutrition à sa stratégie et à la conception de nouveaux produits. Cela l'a menée à investir plus d'un milliard de dollars par an en recherche pour développer des «nutraceutiques», des compléments alimentaires qui ont sur la santé des effets positifs et mesurables, tels que la diminution des infections postopératoires ou du nombre de crises subies par les épileptiques. Ces produits, qui ne sont pas commercialisés dans les magasins d'alimentation mais en pharmacie, ou qui sont prescrits par les hôpitaux et remboursés par les assurances et mutuelles, ont dopé la croissance de la division santé et nutrition du groupe. Avec plus de 14 milliards de dollars de chiffre d'affaires, elle est désormais la division à la croissance la plus rapide et la plus rentable de Nestlé.

Pour Enel, dont le produit principal est l'électricité, le passage à un régime bas carbone a créé des opportunités de nouveaux produits. Le groupe propose désormais à ses clients des services de gestion de l'énergie : il aide les propriétaires de logements à réduire leur consommation d'électricité, travaille avec les entreprises pour optimiser l'exploitation de leurs flottes de véhicules électriques et conseille les municipalités dans la construction d'infrastructures de façon à réduire continûment leur consommation d'énergie et à fournir des solutions de recharge pour les véhicules électriques.

Les entreprises qui ne lieront pas directement les conséquences sociales et environnementales de leurs activités à leurs business models et à leurs choix stratégiques ne pourront jamais respecter pleinement leurs engagements ESG. Tyson Foods va poursuivre le développement de ses ventes de viande de bœuf comme la principale source de bénéfices pour remplir ses objectifs financiers, même si, de tous les produits de

l'entreprise, le bœuf est celui qui dégage le taux d'émission de gaz à effet de serre par protéine le plus élevé. Si Tyson voulait sérieusement optimiser ses bénéfices en réduisant considérablement ses émissions de GES, il lui faudrait effectuer un changement de stratégie spectaculaire et investir beaucoup plus dans la viande végétale et cellulaire ; cette stratégie réduirait fortement ses émissions et accroîtrait ses bénéfices par tonne de protéines produites à mesure que le segment de la viande cellulaire se développerait et arriverait à maturité.

L'accessibilité des produits. L'objectif de BoKlok est de développer de manière rentable des logements à haute performance énergétique et accessibles, à l'achat ou à la location, pour les enseignants, le personnel soignant et les actifs à faibles revenus en général. BoKlok calcule le plafond de ses prix de vente à partir d'une analyse détaillée des salaires, du coût de la vie et des dépenses mensuelles moyennes. La fabrication des logements en usine réduit à la fois leur coût et les émissions générées pendant la construction (BoKlok s'est engagé à atteindre d'ici à 2030 des émissions nettes de carbone égales à zéro en jouant sur la fabrication, l'approvisionnement et même la consommation d'énergie des logements qu'il fabrique). La prise en compte de l'accessibilité financière dans ses décisions d'investissement a fortement influencé ses choix, par exemple celui de collaborer avec des municipalités en Suède, en Finlande, en Norvège et au Royaume-Uni pour acheter des terrains. L'entreprise a vu cette démarche récompensée par une nouvelle opportunité de marché en expansion rapide : depuis la création, en 2010, de son modèle industrialisé de logements bon marché, Boklok a construit 14 000 logements, tout en dégageant régulièrement un meilleur retour sur les capitaux employés que celui généré par le modèle traditionnel de construction de Skanska.

L'empreinte opérationnelle. Les émissions de gaz à effet de serre issues de la production d'électricité ainsi que la consommation d'énergie de ses clients sont les points les plus sensibles chez Enel. C'est pourquoi le groupe a investi 48 milliards d'euros sur trois ans (de 2021 à 2023) dans la production d'énergie renouvelable, l'amélioration de ses réseaux de distribution pour en augmenter l'efficacité, ainsi que dans des technologies d'économie d'énergie à l'intention de ses clients finaux. Ces investissements aideront Enel à réduire sa dépendance aux centrales à charbon pour la faire passer de 10% en 2021 à seulement 1% en 2023. Ils augmenteront aussi fortement le bénéfice par tonne de CO₂ émis en diminuant les émissions de 214 grammes de CO₂ par kilowattheure à 148 grammes, tout en générant pour les actionnaires un taux de croissance annuel composé de l'Ebitda de 5 à 6% en moyenne.

Un des sujets majeurs pour Mars Wrigley, comme évoqué plus haut, est l'empreinte de son approvisionnement en matières premières. L'entreprise fixe donc systématiquement pour chaque intrant des indicateurs de performance de base sur le climat, l'eau, le territoire, les revenus selon le genre et les droits humains. Chaque matière première possède ainsi sa propre empreinte. Pour le cacao, les facteurs ESG les plus sensibles sont la





RSE

pauvreté des exploitants et la déforestation ; pour les produits laitiers, c'est la consommation d'eau et de terres arables. Les problématiques varient au sein même des catégories. Le sucre est un ingrédient clé dans les produits de Mars Wrigley, mais s'il est obtenu à partir de betteraves, le principal sujet de préoccupation est la consommation d'eau, tandis que s'il est issu de cannes à sucre, cela soulève des questions vis-à-vis de la pauvreté et des droits humains.

Si Mars Wrigley avait négligé les facteurs sociaux et environnementaux de ses fournisseurs, la pression pour maximiser ses profits l'aurait inévitablement conduit à s'approvisionner auprès de petits exploitants, dont les impacts sociaux et environnementaux sont les pires ; les pratiques sociales et environnementales tendent en effet à s'améliorer dans le cadre d'une agriculture plus élaborée et plus coûteuse. L'achat de matières premières à un tarif plus élevé auprès de grandes exploitations agricoles serait susceptible d'améliorer la performance ESG de l'entreprise, mais cela augmenterait également ses coûts, sans réduire la pauvreté des petits exploitants et la dégradation de l'environnement provoquée par leurs pratiques agraires. L'intégration de facteurs de durabilité dans son processus d'achats a donc permis à Mars Wrigley de maintenir son avantage de coût et, par des investissements soigneusement calibrés, d'aider petits exploitants, villages et partenaires de la chaîne d'approvisionnement à modifier leurs pratiques afin de réduire la pauvreté et les dommages causés à l'environnement.

4

COLLABOREZ POUR ÉVITER D'AVOIR À CHOISIR ENTRE PROFITS ET PROGRÈS SOCIAL

Il est facile d'adopter des solutions gagnant-gagnant qui améliorent à la fois les bienfaits sociétaux et les profits, mais la plupart des entreprises reculent devant des arbitrages qui exigent de sacrifier des bénéfices pour améliorer la performance sociale ou environnementale. Il est toutefois possible d'éviter de tels arbitrages en collaborant avec d'autres parties prenantes. En réalité, de nombreux leviers qui affectent l'impact des bénéfices de l'entreprise ne sont contrôlés que par une poignée de parties prenantes extérieures.

Depuis des décennies, les coupeurs de canne à sucre en Amérique latine sont payés en liquide et au poids de la canne qu'ils récoltent. La surface qu'ils couvrent en une journée est conditionnée par leur rythme de travail, mais le poids des cannes coupées dépend de facteurs qui leur échappent : variété de la canne plantée, pratiques d'irrigation et de fertilisation, météo. Le montant de la rémunération des coupeurs est à la dis-

crétion des chefs d'équipe, qui en ont habituellement la charge, et personne ne vérifie que chacun a bien reçu son dû. Résultat, nombreux sont les coupeurs qui gagnent à peine de quoi vivre. Un projet pilote en cours, impliquant des raffineries de canne à sucre, des acheteurs et des ONG locales, a trouvé une solution à ces problèmes : un salaire minimum journalier complété par une prime calculée selon la quantité coupée. L'argent est directement viré sur le téléphone mobile des ouvriers afin qu'ils reçoivent sans faute et rapidement la somme qu'ils ont gagnée. Ensemble, ces mesures permettent d'augmenter la rémunération des ouvriers de 25%, tandis que le coût de la canne à sucre pour les raffineries augmente de moins de 5%, augmentation qui devrait ensuite être compensée au fil du temps par les gains de productivité.

C'est un autre type de collaboration qui a réussi à Enel. Pour passer des énergies fossiles aux renouvelables, l'entreprise avait besoin de talents de classe mondiale en ingénierie, mais les meilleurs ingénieurs en environnement ne voulaient pas travailler pour un énergéticien encore très dépendant des énergies fossiles. Le groupe s'est tourné vers la production participative (crowdsourcing). Il a publié plus de 170 problèmes techniques pointus sur sa plateforme digitale Open Innovability, accessible à quelque 500 000 « solutionneurs actifs » dans plus de cent pays. Jusqu'ici, ils y ont proposé quelque 7 000 solutions. Les ingénieurs d'Enel les évaluent et accordent aux gagnants des prix en espèces ou créent avec eux des joint-ventures.

Par exemple, la bascule vers les énergies renouvelables dépend en partie de batteries capables de lisser les fluctuations de la production d'énergie éolienne et solaire à l'échelle d'une ville. Le défi est de taille, car la capacité des batteries actuelles est très limitée et celles-ci sont extrêmement onéreuses. A mesure que les véhicules électriques se démocratiseront, on pourra utiliser leurs batteries pour stocker de l'énergie et la redistribuer en cas de besoin. Il suffirait de 5% de cette énergie stockée pour équilibrer la distribution d'électricité d'une ville entière. Enel avait l'idée, mais pas les logiciels permettant aux batteries de fournir de l'électricité au réseau. Une start-up installée dans le Delaware et employant six personnes a pris connaissance du problème par la plateforme Open Innovability et a fourni la solution logicielle.

La collaboration avec d'autres parties prenantes, qu'il s'agisse d'entreprises, d'Etats ou d'ONG, exige un niveau différent de confiance et de collaboration transsectorielles. Le jeu qui consiste à s'accuser mutuellement pour les problèmes sociaux et environnementaux devra laisser place à un partenariat au sein duquel chacun souscrit à un projet commun. Au fil

●● La plupart des groupes reculent devant des arbitrages qui exigent de sacrifier des bénéfices pour améliorer la performance ESG. Mais ce type d'arbitrage peut être évité.

du processus, les résultats positifs deviennent compatibles avec les profits, tandis que les indicateurs de base, les stratégies et les investissements sont développés en coopération.

5

REDÉFINISSEZ LES FONCTIONS MANAGÉRIALES

Malgré une attention accrue portée à la performance ESG, la plupart des entreprises n'ont guère modifié leurs fonctions et structures managériales pour intégrer le développement durable dans leurs activités. Les départements RSE sont généralement de petite taille et peu impliqués dans les décisions stratégiques et opérationnelles. Ils s'occupent surtout des relations avec les parties prenantes et les pouvoirs publics, de philanthropie et de reporting ESG. Mais si un jour les critères ESG doivent être pris en compte dans les décisions clés, alors les experts en développement durable devront participer aux discussions lorsqu'il s'agira de prendre des décisions stratégiques et opérationnelles.

Enel a procédé à un tel changement. Ses fonctions innovation et développement durable sont réunies sous la responsabilité d'un « directeur de l'innovation-durabilité » qui supervise dans un cadre matriciel une équipe issue de tous les départements pour s'assurer que les décisions prennent toutes en compte une analyse de durabilité. Mars Wrigley a créé la double fonction de « directeur des achats et du développement durable ». BoKlok et Skanska ont de même créé un poste de vice-président exécutif qui chapeaute le développement durable et l'innovation.

Les incitations financières doivent également être en phase. Il faut que les systèmes de rémunération récompensent la performance dans l'atteinte des objectifs non seulement comptables, mais aussi sociaux et environnementaux. Certains bonus ESG sont « astucieusement » conçus de telle sorte à pouvoir être attribués même quand les émissions augmentent ou que les dommages à l'environnement s'aggravent. À l'évidence, ce type de mécanisme rend les incitations inopérantes. Les entreprises qui prennent les objectifs ESG au sérieux s'assurent qu'une part importante des bonus des dirigeants dépendent de l'atteinte de ces objectifs. Chez Mars, les 300 principaux dirigeants reçoivent une rémunération de long terme (en sus de leur salaire et de leurs bonus annuels) fondée sur l'atteinte en trois ans d'objectifs financiers et de réduction des émissions répartis à parts égales. Mastercard, enfin, a récemment annoncé un plan de rémunération à l'intention de tous ses salariés qui inclut des indicateurs de performance concernant trois sujets sensibles : les émissions de CO₂, l'inclusion financière et l'égalité de genre.

6

CONVAINQUEZ LES INVESTISSEURS

Les entreprises doivent expliquer aux investisseurs leur stratégie pour améliorer l'intensité d'impact de leurs profits, faire connaître leurs engagements pour atteindre des objectifs explicites et rendre compte ouvertement de leurs progrès. Énoncer la façon dont l'entreprise intègre l'impact social positif dans son modèle économique aura beaucoup plus de poids auprès des investisseurs qui se préoccupent d'objectifs climatiques et de développement durable que des classements ESG faussés ou incohérents.

Nestlé, qui depuis plus de dix ans réduit régulièrement le taux de sucre, de sel et de graisses dans ses produits, n'a commencé qu'en 2018 à révéler aux investisseurs que ces aliments plus sains connaissent une croissance plus forte et des marges bénéficiaires plus élevées que l'offre traditionnelle. Enel décrit depuis longtemps sa bascule vers les énergies renouvelables dans ses rapports de développement durable et s'enorgueillit de ses efforts pour promouvoir les objectifs de développement durable des Nations unies, mais le groupe n'a mis l'accent sur la valeur financière induite par le business model des énergies renouvelables qu'à partir de novembre 2019, lors de l'Enel Capital Markets Day (journée consacrée aux investisseurs). Au cours des trois mois suivants, alors que la plupart des cours de Bourse chutaient en raison de la pandémie du Covid-19, celui d'Enel a augmenté de près de 24%, une hausse que la direction attribue à ce changement de stratégie de communication. Si les entreprises n'expliquent pas clairement à leurs investisseurs l'intérêt financier de leurs améliorations ESG, elles ne verront pas la valeur de ces efforts se refléter dans leurs cours boursiers.

NOUS NE POUVONS PAS CONTINUER dans cette voie, avec des entreprises qui prennent des mesures sociales et environnementales ex post, déconnectées de leur processus de décision et de leur stratégie. S'intéresser de près à la valeur partagée et à l'économie d'impact conduira les entreprises à modifier en profondeur leur modèle économique, leurs investissements et leurs opérations, générant ainsi des opportunités de différenciation et d'avantage compétitifs considérables. Ce faisant, elles créeront une économie qui contribue réellement à réduire les inégalités sociales et à restaurer les écosystèmes naturels. ☺



MARK R. KRAMER est maître de conférences à la Harvard Business School. Il est également cofondateur de FSG, une société de conseil en impact social, et associé du fonds d'arbitrage d'investissement d'impact de 3SG Partners.

▼ **MARC W. PFITZER** est directeur général chez FSG.





POURQUOI VOUS AVEZ BESOIN D'UN COMITÉ D'ÉTHIQUE

Une supervision assurée par des experts vous permettra de protéger vos données et votre marque.

Par Reid Blackman



En 2019, une étude publiée dans le magazine « Science » révélait que l'intelligence artificielle d'Optum, utilisée par de nombreux systèmes de santé pour identifier les patients à haut risque nécessitant des soins de suivi, incitait les professionnels de la santé à accorder davantage d'attention aux populations blanches qu'aux populations noires. Seulement 18% des personnes identifiées par l'IA étaient noires, contre 82% de Blancs. Après avoir étudié les données relatives aux patients les plus malades, les chercheurs sont arrivés à la conclusion que les chiffres auraient dû respectivement être de 46 et 53%. L'impact de ce biais était considérable : selon les chercheurs, l'IA avait été appliquée au moins à 100 millions de patients.

Si les spécialistes des données et les responsables impliqués dans la création de l'algorithme d'Optum n'avaient jamais eu pour intention de discriminer les Noirs, ils étaient tombés dans un piège affreusement commun : développer une IA en s'appuyant sur des données qui traduisaient une discrimination historique, ce qui a eu pour effet de produire des résultats biaisés. Dans ce cas particulier, les données utilisées montraient que les personnes noires recevaient moins de ressources de la part des services de santé, amenant l'algorithme à déduire, à tort, qu'elles avaient moins besoin d'aide.

Il existe une multitude de risques éthiques bien documentés et très médiatisés associés à l'IA : les biais involontaires et les atteintes à la vie privée ne sont que deux des biais les plus notables. Dans de nombreux cas, les risques sont propres à un usage particulier, comme la possibilité que les voitures autonomes renversent des piétons ou que les fils d'actualité des réseaux sociaux générés par l'IA engendrent la méfiance à l'égard des institutions publiques. Dans certains cas, il s'agit de menaces majeures sur le plan réputationnel, réglementaire, financier et juridique. L'IA étant conçue pour fonctionner à grande échelle, cela affectera, en cas de problème, tous ceux qui interagissent avec la technologie, par exemple tous ceux qui répondent à une offre d'emploi ou qui demandent un prêt immobilier à une banque. Si les entreprises ne traitent pas soigneusement les questions éthiques lorsqu'elles conçoivent et mettent au point leurs projets d'IA, elles peuvent perdre beaucoup de temps et d'argent à développer des logiciels qu'il sera finalement trop risqué d'utiliser ou de commercialiser, comme bon nombre d'entre elles l'ont appris à leurs dépens.

La stratégie de votre organisation en matière d'IA doit considérer plusieurs questions : dans quelle mesure l'IA que nous concevons, acquérons et déployons pourrait-elle poser des risques éthiques impossibles à éviter ? Comment faire pour identifier et atténuer ces risques de manière systématique et exhaustive ? Si nous choisissons de les ignorer, combien de temps et de travail nous faudra-t-il pour répondre à une enquête réglementaire ? Quel est le montant de l'amende que nous pourrions être amenés à payer si nous étions reconnus coupables d'avoir enfreint des réglementations ou des lois, ou, pire, d'avoir été négligents ? Combien pourrions-nous être amenés à dépenser pour rétablir la confiance des consommateurs et du public, sous réserve que l'argent puisse remédier au problème ?

Les réponses à ces questions vous indiqueront dans quelle mesure votre organisation doit se doter d'un programme relatif aux risques éthiques associés à l'IA. Un tel programme doit être

- ● Un tel programme sur les risques éthiques associés à l'IA doit être initié au niveau de la direction et imprégner tous les niveaux de votre entreprise, et, en définitive, la technologie elle-même.



Photo : Ondrea Barbe/Trunk Archive

L'IDÉE EN BREF

LE PROBLÈME

Vos IA et modèles d'apprentissage automatique présenteront nécessairement des biais, quelle que soit la robustesse de votre technologie ou le degré de diversité de votre organisation.

LA RAISON

Il existe de nombreuses sources d'IA biaisées, toutes pouvant facilement échapper à la vigilance des spécialistes des données et autres technologues.

LA SOLUTION

Un comité d'éthique peut identifier et atténuer les risques que comportent les IA développées en interne ou les services fournis par des tiers.



initié au niveau de la direction et imprégner tous les niveaux de votre entreprise, et, en définitive, la technologie elle-même. Dans cet article, je me concentrerai sur un élément fondamental d'un tel programme, le comité d'éthique de l'IA, et j'expliquerai pourquoi il est essentiel qu'il se compose de spécialistes en éthique, de juristes, d'experts en technologie, de tacticiens commerciaux et d'invidus capables de mettre en lumière ces biais. Je passerai ensuite en revue ce dont ce comité a besoin pour être efficace dans une grande entreprise.

Mais d'abord, pour vous permettre de saisir l'importance de ce comité, je vous propose d'explorer la question de l'IA discriminatoire. N'oubliez pas qu'il ne s'agit que de l'un des risques que présente l'IA; de nombreux autres risques doivent également être examinés de manière systématique.

POURQUOI ET COMMENT L'IA DISCRIMINE-T-ELLE?

Deux facteurs font des biais liés à l'IA un formidable défi: des voies très diverses peuvent accidentellement vous y conduire, et il ne suffit pas de mettre au point une solution technique pour y remédier ou s'en prémunir.

Les sources de biais dans l'IA sont nombreuses. Comme je l'ai indiqué, l'un des problèmes est que la discrimination opérée dans la réalité se reflète souvent dans les ensembles de données utilisés pour la développer. Par exemple, une étude réalisée en 2019 par The Markup, une organisation à but non lucratif, a révélé que les entreprises de crédit étaient plus susceptibles de refuser des prêts immobiliers aux personnes de couleur qu'aux personnes blanches présentant des caractéristiques financières similaires. En maintenant 17 facteurs constants dans une analyse statistique de plus de deux millions de demandes de prêts immobiliers traditionnels pour l'achat d'une maison, les chercheurs ont constaté que les prêteurs étaient 80% plus susceptibles de rejeter les demandeurs noirs que les demandeurs blancs. Les programmes d'IA reposant sur les données de prêts immobiliers historiques ont donc de fortes chances d'apprendre à ne pas prêter aux Noirs.

Dans certains cas, la discrimination est le résultat d'un sous-échantillonnage des données issues des populations sur lesquelles l'IA aura un impact. Supposons que vous ayez besoin de données sur les habitudes de déplacement des personnes qui font la navette entre leur domicile et leur lieu de travail afin

d'établir les horaires de transport public; vous recueillez donc des informations sur la géolocalisation des smartphones pendant ces trajets. Le problème est que 15% des Américains, soit environ 50 millions de personnes, ne possèdent pas de smartphone. Beaucoup ne peuvent tout simplement pas s'offrir un tel appareil ni un forfait. Les personnes financièrement moins aisées seraient donc sous-représentées dans les données utilisées pour développer votre IA. Par conséquent, celle-ci aura tendance à prendre des décisions qui profiteront aux quartiers où vivent les populations aisées.

Le biais des variables représentatives constitue un autre problème fréquent. Dans l'une de ses enquêtes, ProPublica a déterminé les risques de récidive attribués à plus de 7000 personnes arrêtées dans le comté de Broward, en Floride, en 2013 et 2014. Ces résultats, générés par l'IA, étaient destinés à prédire quels prévenus seraient susceptibles de commettre d'autres crimes dans les deux ans suivant leur arrestation et, ainsi, aider les juges à déterminer la caution et la peine à leur appliquer. Lorsque ProPublica a vérifié le nombre de prévenus effectivement accusés de nouveaux crimes au cours des deux années suivantes, l'organisation a constaté que les prévisions n'étaient pas fiables. Par exemple, seules 20% des personnes dont on avait prédit qu'elles commettraient des délits violents l'avaient fait. L'algorithme utilisé pour établir ces résultats était aussi deux fois plus enclin à identifier à tort les prévenus noirs comme de futurs criminels que les prévenus blancs.

Bien que Northpointe, les développeurs de l'algorithme de cette IA, aient contesté les conclusions de ProPublica (nous y reviendrons), le biais sous-jacent mérite d'être examiné. A savoir que deux sous-populations peuvent être caractérisées par un taux de criminalité identique, mais si l'une d'elles est plus surveillée que l'autre, peut-être en raison du profilage racial, son taux d'arrestation sera plus élevé en dépit d'un même taux de criminalité. Ainsi, lorsque les développeurs d'IA utilisent les données relatives aux arrestations comme variable représentative du taux de criminalité réel, ils produisent un logiciel affirmant à tort qu'une population est plus susceptible qu'une autre de commettre des crimes.

Dans certains cas, le problème réside dans l'objectif que vous vous êtes fixé pour votre IA, notamment sur ce que celle-ci doit prédire. Par exemple, si vous devez déterminer qui doit recevoir une greffe de poumon, vous préférerez peut-être en faire bénéficier des patients plus jeunes afin de maximiser le nombre d'années d'utilisation des poumons. Mais si vous demandiez à votre IA de déterminer les patients susceptibles d'utiliser les poumons le plus longtemps, vous discrimineriez par inadvertance les patients noirs. Pourquoi? Parce que, selon le National Center for Health Statistics du Centre de contrôle et de prévention américain des maladies, l'espérance de vie pour l'ensemble de la population américaine est de 77,8 ans, alors qu'elle est de 72 ans pour la population noire.

S'attaquer à ce genre de problèmes n'est pas chose facile. Votre entreprise ne dispose peut-être pas des capacités pour prendre en compte les injustices historiques intégrées aux

● ● A quel moment est-il acceptable sur le plan éthique de produire des effets différentiels sur des sous-populations, et à quel moment cela constitue-t-il un affront à l'égalité ? Les réponses varieront d'un cas à l'autre, et il ne suffira pas d'ajuster les algorithmes de l'IA pour les trouver.

données ou des ressources nécessaires pour mener une véritable enquête sur ce qu'est une décision éclairée concernant les discriminations occasionnées par l'IA. Et les exemples fournis soulèvent une question plus large : à quel moment est-il acceptable sur le plan éthique de produire des effets différentiels sur des sous-populations, et à quel moment cela constitue-t-il un affront à l'égalité ? Les réponses varieront d'un cas à l'autre, et il ne suffira pas d'ajuster les algorithmes de l'IA pour les trouver.

Ce qui nous conduit au deuxième obstacle : l'incapacité de la technologie, et des experts en technologie, à résoudre le problème de la discrimination.

Globalement, l'IA prend un ensemble de données, procède à divers calculs et crée un ensemble de produits : saisissez les données sur les demandeurs de prêt, et l'IA déterminera qui verra sa demande approuvée ou rejetée. Saisissez les données sur le lieu, le moment et les auteurs de transactions, et l'IA générera des évaluations indiquant si des transactions sont légitimes ou frauduleuses. Saisissez les antécédents judiciaires, les curriculum vitae et les symptômes, et l'IA portera respectivement des jugements sur le risque de récidive, l'intérêt de faire passer un entretien et l'état de santé.

Ce que fait l'IA, c'est distribuer des avantages : prêts, peines plus légères, entretiens, etc. Et si vous disposez d'informations sur les profils démographiques des bénéficiaires, vous pouvez voir comment ces avantages sont répartis entre les différentes sous-populations. Vous pouvez alors vous demander si cette répartition est juste et équitable. Et si vous êtes un expert en technologie, vous pouvez essayer de répondre à cette question à l'aide d'une ou plusieurs des mesures quantitatives de l'équité découvertes au cours des études de plus en plus nombreuses menées sur l'apprentissage automatique.

Les problèmes associés à cette approche sont nombreux. Le plus important est peut-être que, s'il existe plus d'une vingtaine de mesures quantitatives de l'équité, ces critères *ne sont pas compatibles entre eux*. Vous ne pouvez tout simplement pas être équitable selon tous ces critères en même temps.

Par exemple, Northpointe, l'entreprise à l'origine de la création du logiciel Compas, qui fournit des scores de risque associés aux prévenus, a répondu aux accusations de discrimination qui lui étaient adressées en indiquant que la mesure quantitative de l'équité utilisée était parfaitement légitime. Plus précisément, le logiciel visait à maximiser le taux auquel il identifiait de manière exacte les personnes susceptibles de commettre de nouveaux délits, qu'elles soient noires ou blanches. Mais ProPublica a utilisé un autre critère : le taux de faux positifs parmi les prévenus noirs et blancs. Northpointe

voulait maximiser le nombre de vrais positifs, tandis que ProPublica voulait minimiser le nombre de faux positifs. Le problème, c'est qu'il est impossible de faire les deux à la fois. Lorsque vous maximisez le nombre de vrais positifs, vous augmentez le nombre de faux positifs, et lorsque vous minimisez le nombre de faux positifs, vous diminuez le nombre de vrais positifs.

Ici, les outils techniques ne suffisent pas. Ils peuvent vous indiquer comment diverses modifications de votre IA produiront des résultats différents selon différents critères d'équité, mais ils ne peuvent vous indiquer lequel utiliser. Cela nécessite de faire preuve de discernement sur le plan éthique et commercial. Or les spécialistes des données et les ingénieurs ne disposent pas des compétences requises pour prendre une telle décision. Cela n'a rien à voir avec le caractère de ces personnes ; c'est simplement que la grande majorité d'entre elles ne dispose d'aucune expérience ou n'a suivi aucune formation pour faire face à des dilemmes éthiques complexes. Une partie de la solution au problème consiste donc à créer un comité d'éthique de l'IA doté d'une expertise adéquate et de l'autorité nécessaire pour avoir un impact.

FONCTION ET COMPÉTENCES D'UN COMITÉ D'ÉTHIQUE

Votre comité d'éthique de l'IA peut être une nouvelle entité au sein de votre organisation ou un organe existant auquel vous attribuez des responsabilités en la matière. Et s'il s'agit d'une entreprise de grande envergure, il se peut qu'il vous faille plus d'un comité.

Globalement, la fonction du comité est simple : identifier de manière systématique et exhaustive les risques éthiques liés aux IA développées en interne ou achetées auprès de fournisseurs tiers, et les atténuer. Lorsque les équipes chargées des produits et des achats soumettent au comité une proposition de solution d'IA, celui-ci doit confirmer que la solution ne risque pas d'entraîner de graves problèmes éthiques, recommander des modifications et, une fois celles-ci adoptées, procéder à un nouvel examen, ou s'opposer au développement ou à l'achat de la solution.

Point important : il vous faudra déterminer le degré d'autorité du comité. Si sa consultation n'est pas obligatoire mais simplement conseillée, seule une partie (probablement limitée) de



vos équipes lui présentera ses projets. Et une partie de cette partie seulement en suivra les recommandations. C'est là un pari risqué. Si le respect de l'éthique compte au nombre des principales valeurs de votre entreprise, accorder au comité un droit de veto sur les propositions qui lui sont soumises est une décision judicieuse. Cela vous permettra de vous assurer que l'impact du comité sur l'entreprise est réel.

Vous pouvez en outre appuyer le travail du comité en récompensant régulièrement les salariés qui respectent et améliorent les normes éthiques applicables à l'IA, de manière informelle (par exemple, en les félicitant lors des réunions) ou formelle (peut-être en leur accordant une promotion).

Lorsqu'un comité est doté d'un pouvoir réel, cela permet d'instaurer une grande confiance avec les salariés, les clients, les consommateurs et les autres parties prenantes, telles que le gouvernement, notamment si l'entreprise fait preuve de transparence quant au fonctionnement du comité – même si elle n'est pas totalement transparente au sujet de chaque décision en particulier. Cependant, les entreprises qui ne sont pas prêtes à accorder ce type d'autorité à un comité interne, mais souhaitent véritablement réduire les risques éthiques liés à l'IA, peuvent toujours trouver un compromis. Elles peuvent autoriser un cadre supérieur, très probablement un membre de la haute direction, à passer outre une décision du

comité, pour permettre à l'entreprise de prendre les risques éthiques qui, selon elle, en valent la peine.

QUI DOIT SIÉGER AU COMITÉ?

Il est maintenant temps de se pencher sur l'expertise pluridisciplinaire des membres du comité: qui doit faire partie de votre comité d'éthique de l'IA et pourquoi?

Des experts en éthique. Il peut s'agir de titulaires d'un doctorat en philosophie, spécialisés dans l'éthique, ou de titulaires d'une maîtrise en éthique dans le domaine de la justice pénale (ou dans votre secteur d'activité). Cependant, leur rôle n'est pas de prendre des décisions sur l'éthique de l'entreprise. Ils sont là parce qu'ils ont la formation, les connaissances et l'expérience nécessaires pour comprendre et identifier un large éventail de risques éthiques, qu'ils sont familiers avec les concepts et les distinctions permettant de faciliter des délibérations éthiques claires et qu'ils ont les compétences requises pour aider les groupes à évaluer objectivement les questions éthiques. Cela ne signifie pas que vous devez disposer d'experts



● ● ● Les tactiques à adopter pour réduire les risques, choisir le moment où il faut les adopter, les personnes devant les exécuter, etc., tout cela relève de considérations commerciales.

en éthique à plein temps au sein de votre équipe; il s'agit plutôt de faire appel à eux et de les consulter si besoin.

Des avocats. Les outils techniques ne suffisant pas à résoudre le problème de la partialité, ce qui est autorisé sur un plan juridique devient souvent une considération importante.

Les avocats, bien évidemment, sont mieux équipés que quiconque pour déterminer si l'utilisation d'un critère d'équité en particulier, qui a des effets divers sur plusieurs sous-groupes, peut être considérée comme discriminatoire au regard de la loi. Mais ils peuvent également déterminer la légalité même de l'utilisation d'outils techniques destinés à évaluer l'équité. Cela pourrait être interdit par la loi anti-discrimination, qui n'autorise pas à prendre en compte, dans un très large éventail de décisions, des données sur des variables associées à des catégories protégées.

Des stratèges du business. Les retours financiers attendus de l'IA diffèrent d'une utilisation à l'autre, tout comme les risques commerciaux (des promesses ont été faites aux clients et des contrats ont été conclus). L'ampleur et les types de risques éthiques varient également, tout comme les stratégies pour y faire face et les investissements en temps et en argent que ces stratégies nécessiteront.

Ainsi, les tactiques à adopter pour réduire les risques, choisir le moment où il faut les adopter, les personnes devant les exécuter, etc., tout cela relève de considérations commerciales. Et si je tends à accorder la priorité à l'identification et à l'atténuation du risque éthique, je dois admettre que, dans certains cas, ce risque est suffisamment faible et d'autres risques commerciaux suffisamment importants pour qu'il soit raisonnable d'adopter une approche modérée pour le gérer. C'est pourquoi la présence au sein du comité d'une personne disposant d'une bonne maîtrise des impératifs commerciaux constitue en soi une nécessité commerciale.

Des experts en technologie. J'ai déjà expliqué ce que les experts en technologie ne peuvent pas faire, mais je me dois également de souligner ce qu'ils peuvent faire: aider les autres à comprendre les fondements techniques des modèles d'IA, la probabilité de succès de diverses stratégies d'atténuation des risques, et si certaines de ces stratégies sont même réalisables.

Par exemple, l'utilisation de la technologie pour signaler les biais éventuels présuppose que votre organisation dispose de données démographiques pour déterminer comment un modèle répartit les biens ou les services entre diverses sous-populations, et qu'elle peut utiliser ces données. Mais si vous n'en disposez pas ou, comme c'est le cas dans les services financiers, si la loi vous interdit de les collecter, vous vous

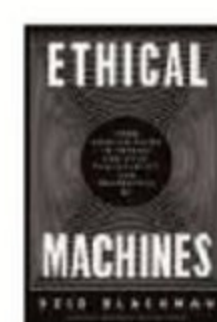
retrouverez dans une impasse. Vous devrez vous tourner vers d'autres stratégies, comme la création de données synthétiques, pour développer votre IA. Seul un expert en technologie peut vous dire si ces stratégies sont technologiquement réalisables et, le cas échéant, le degré de complexité de leur mise en œuvre. Ces informations devront être prises en compte dans les délibérations du comité.

Des spécialistes de l'identification des biais et des experts en la matière. Les outils techniques de réduction des biais mesurent les produits des modèles d'IA une fois que les ensembles de données ont été choisis et les modèles formés. S'ils identifient un problème ne pouvant être résolu en apportant une modification relativement minime, vous devrez reconsidérer votre IA. Il serait beaucoup plus efficace de travailler sur l'atténuation des risques dès la première étape du développement du produit, au moment de la collecte des données et avant de former le modèle. Cela augmenterait considérablement vos chances de succès.

C'est pourquoi vous avez besoin de personnes au sein de votre comité capables de repérer les biais dès le début du processus. Les experts en la matière sont généralement bons dans ce domaine. Si votre IA est destinée à être déployée en Inde, il conviendra, par exemple, d'impliquer un spécialiste de la société indienne dans son développement. Car celui-ci sera en mesure de comprendre si le mode de collecte des données peut entraîner une trop faible représentativité d'un sous-ensemble de la population, ou si la réalisation de l'objectif fixé pour l'IA peut exacerber une inégalité existante dans le pays.

UN ROBUSTE comité d'éthique de l'intelligence artificielle constitue un outil essentiel pour identifier et atténuer les risques d'une technologie puissante qui permet de formidables opportunités.

Si vous n'accordez pas une attention particulière à la manière dont ce comité est créé, ni à son intégration au sein de votre organisation, les conséquences sur la réputation de votre entreprise et, en définitive, sur ses résultats, peuvent être désastreuses. ☹



REID BLACKMAN est le fondateur et P-DG de Virtue, un cabinet de conseil en risques éthiques. Il est conseiller auprès du Deloitte AI Institute et il est l'auteur de « Ethical Machines: Your Concise Guide to Totally Unbiased, Transparent and Respectful AI » (Harvard Business Review Press, 2022), dont cet article est tiré.



Ce que vous ne comprenez pas à propos des parcours clients





Ils ne devraient pas
toujours être
faciles ou prévisibles.



MARKETING

Par Ahir Gopaldas
et Anton Siebert





MARKETING

LA PLUPART DES EXPERTS EN MARKETING s'accordent à dire qu'il ne suffit pas d'offrir aux clients une première expérience satisfaisante avec un produit. Les chefs de produit doivent plutôt leur proposer une série d'expériences captivantes – *un parcours client* – pour les inciter à revenir. La conception de ces parcours clients est le nouveau champ de bataille du marketing.

Cependant, ces experts n'ont pas encore développé un cadre qui puisse aider les chefs de produit à relever ce défi. Trop souvent, ils conseillent aux entreprises de bana-

liser les parcours clients, de les rendre aussi aisés et prévisibles que possible. Nos recherches montrent que cette piste est excessivement réductrice. Et la suivre peut même parfois se retourner contre l'entreprise.

Si certains parcours clients ne demandent que peu d'efforts (regarder des films sur Netflix ou commander à nouveau le même repas sur l'application mobile Seamless), d'autres exigent un effort mental ou physique considérable (apprendre une nouvelle langue sur Duolingo ou faire de l'exercice sur un vélo Peloton). Les clients apprécient ces deux types d'expériences.

De même, si certains parcours clients donnent l'impression reconfortante d'être familiers (utiliser un après-rasage Old Spice ou acheter son déjeuner chez Panera Bread), d'autres sont imprévisibles, surprenants et passionnants (rencontrer d'autres utilisateurs de l'application de rencontre Bumble et discuter avec eux, ou jouer à World of Warcraft avec des amis). Dans de nombreuses circonstances, les clients apprécient en réalité l'inattendu.

En nous appuyant sur cinq années de recherche sur les expériences clients d'un large éventail de catégories de produits, ainsi que sur les commentaires recueillis lors d'ateliers avec des universitaires et des managers spécialisés en marketing, nous avons créé un cadre pour aider les chefs de produit à concevoir des parcours clients captivants et qui les incitent à revenir. Nous l'appelons la *matrice du parcours client*.

Elle comprend quatre archétypes :

- Une *routine* est facile et prévisible;
- Une *virée* est facile mais imprévisible;
- Un *trek* demande des efforts mais est prévisible;
- Une *odyssée* exige beaucoup d'efforts et est imprévisible.

Aucun de ces archétypes n'est universellement supérieur aux autres. Les quatre peuvent être utilisés pour amener les clients à revenir fréquemment. Ils peuvent être appliqués à une grande variété de biens et de services physiques et numériques (que nous appelons tous des « produits »). Chaque type de parcours peut se dérouler à n'importe quel rythme – quotidien, hebdomadaire ou mensuel – et se poursuivre sur n'importe quelle durée, de quelques semaines à plusieurs années.

Dans cet article, nous allons d'abord décrire les quatre archétypes de parcours clients et les principes d'élaboration correspondants. Puis nous proposerons aux chefs de produit un guide pour créer le parcours idéal.

La routine

Une routine est une procédure simple pour accomplir une tâche récurrente. Elle implique généralement un élément déclencheur poussant à faire une action produisant en retour une récompense. Par exemple, le matin déclenche chez vous l'envie de vous brosser les dents, car cela vous permettra d'être récompensé par une haleine fraîche. Si tous les parcours suivent des schémas, les routines sont particulièrement répétitives. Elles sont parfois aussi appelées *habitudes des clients* ou *rituels*.

Les routines conviennent bien aux produits de consommation courante qui rendent les tâches de plus en plus faciles et prévisibles. Par exemple, les brosses à dents à ultrasons augmentent l'efficacité des soins bucco-dentaires des utilisateurs. Les applications bancaires mobiles permettent aux personnes très occupées d'éviter les déplacements inutiles à la banque. Les chaînes de restauration rapide offrent aux salariés un moyen facile de se procurer nourriture et boissons sur le chemin du travail. Dans toute routine, plus c'est fluide, plus le client est satisfait.

Les chefs de produit peuvent aider les clients à créer des routines durables en mettant en œuvre deux principes de conception : *rationaliser* l'expérience utilisateur et *assurer l'homogénéité* entre les occurrences de contact. La rationalisation a pour but d'éliminer toutes les interactions sans valeur ajoutée, tandis que le fait d'assurer l'homogénéité aide les clients à intégrer la routine et à l'exécuter sans trop y réfléchir.

À PROPOS DE L'ŒUVRE

Dans sa série « X-Ray Cars », Heiko Hellwig superpose plusieurs photographies de voitures miniatures pour créer l'impression d'une réalité à plusieurs niveaux.

Les routines conviennent bien aux produits de consommation courante qui rendent les tâches de plus en plus faciles et prévisibles. Plus c'est fluide, plus le client est satisfait.



L'IDÉE EN BREF

LE CONTEXTE

Les experts en marketing s'accordent à dire que le meilleur moyen d'inciter vos clients à revenir est de proposer une série d'expériences captivantes appelées « parcours client ».

LE PROBLÈME

La plupart des experts considèrent qu'un parcours client sans efforts et prévisible – ou une routine – est le standard de référence. Dans de nombreux cas, c'est une erreur.

LA SOLUTION

Les entreprises peuvent entretenir l'engagement des clients grâce à des routines, mais aussi à des virées, des treks et des odyssees. Ces quatre types de parcours clients peuvent aider les entreprises à réussir sur le marché à long terme.



MARKETING

Parmi les chaînes de restauration rapide, Starbucks s'est montré particulièrement rigoureux dans la rationalisation de son processus de commande sur mobile, notamment pour les clients choisissant la vente à emporter dans des lieux très fréquentés. Son application mobile mémorise ainsi les établissements et les modes de paiement préférés des clients. Elle permet de recommander rapidement ses produits favoris, elle localise l'établissement le plus proche et estime le temps d'attente. Elle indique également où retirer les commandes à l'intérieur du magasin. La chaîne a même ouvert des Starbucks Pickup exclusivement consacrés aux commandes à emporter passées sur mobile. Elle est parvenue à assurer l'homogénéité en créant des protocoles pour standardiser ce qui est proposé au menu. Un macchiato au caramel est préparé de la même façon à Los Angeles et Omaha.

Chez les e-commerçants, Amazon montre la voie pour faciliter les routines d'achat. Des fonctions telles que la commande en un clic et la livraison le lendemain rationalisent le parcours de ses clients. Le processus de commande du site change rarement – et seulement de façon très discrète quand c'est le cas –, ce qui réduit la nécessité pour les clients de le réapprendre.

La virée

Les virées sont des parcours amusants qui permettent aux gens d'échapper à l'ennui des routines journalières. N'exigeant aucun effort, elles sont imprévisibles et joyeuses. Elles fonctionnent bien pour les produits offrant des sensations fortes à la demande, comme les plateformes de streaming musical, les médias sportifs et les jeux vidéo. Les virées peuvent également être utilisées dans des environnements traditionnels, comme les magasins de « fast fashion », où la rotation des produits est élevée, les cinémas locaux affichant des sorties hebdomadaires, les restaurants avec des menus tournants et les bars proposant des offres de type « happy hour ».

Tout comme les routines, les virées nécessitent un certain degré de rationalisation, mais cela ne suffit pas à les créer. Rationaliser ne fait qu'atténuer les moments désagréables mais cela n'induit pas de plaisir. Pour faciliter les virées, les entreprises doivent également appliquer le principe de la *variation infinie* tout au long du parcours client, afin de générer de fréquents moments de plaisir. Dans le jeu Candy Crush Saga, par exemple, les joueurs échangent des bonbons placés les uns à côté des autres afin de créer des rangées ou des colonnes de trois bonbons identiques. Pour rendre cette ac-

tivité amusante, le jeu varie les bonbons, les couleurs, les effets sonores, les défis et les contraintes sur près de 10 000 niveaux.

De nombreux cinémas facilitent les virées en présentant un nouveau film chaque semaine, mais la chaîne Alamo Drafthouse Cinema va plus loin en actualisant fréquemment les menus proposés dans ses salles. Les chefs cuisiniers de l'entreprise planifient aussi occasionnellement des menus à thème en fonction des films projetés (comme des plats africains pour la projection de « Black Panther »).

Le contenu créé par les consommateurs est un autre moyen de proposer des variations infinies. Sur TikTok, les nouveaux utilisateurs sont instantanément plongés dans un flux « Pour toi » contenant des vidéos populaires à faire défiler. Une vidéo peut montrer un chat qui fait la moue sur une musique triste ; la suivante peut illustrer une recette de cuisine en cours de réalisation sur fond de musique pop. L'ahurissante variété fait partie du plaisir. Au fil du temps, les utilisateurs peuvent poster des « like » ou des commentaires sur ces vidéos et découvrir des auteurs de vidéos qu'ils souhaitent suivre. Les algorithmes de TikTok traitent constamment les données et les ratios d'engagement, et se servent de ces informations pour personnaliser le flux.

Le trek

Les treks sont des voyages prévisibles au cours desquels les clients s'efforcent d'atteindre des objectifs ambitieux à long terme, tels que l'apprentissage d'une langue, la guérison d'une opération chirurgicale ou la constitution d'une épargne retraite. Généralement associés à des prestataires de services à la personne tels que des tuteurs, des coaches et des conseillers financiers, les treks sont aujourd'hui de plus en plus facilités par les applications mobiles et les produits intelligents, notamment les applications éducatives à l'instar de Babbel, les objets connectés portables surveillant les indicateurs de santé, comme l'Apple Watch, et les outils de planification financière tels que Mint. Les clients reviennent souvent vers les produits qui facilitent les treks, car ils ont besoin d'un soutien considérable pour progresser vers leurs objectifs.

Les entreprises allègent souvent le travail qu'impliquent les treks grâce au principe de *fixation d'objectifs*. Il s'agit essentiellement de diviser des visées ambitieuses en objectifs de plus en plus modestes jusqu'à ce que le jalon suivant soit si bas qu'il incite le client à agir. Pour chaque cible atteinte, des récompenses – qui peuvent être aussi simples que quelques mots de félicitations (« Bon travail ! ») ou le passage du rouge au vert sur un tableau de bord de suivi – sont souvent ajoutées pour motiver le client.

Il existe un produit qui excelle dans la fixation d'objectifs : MyFitnessPal. L'une des principales fonctions de l'application est un journal alimentaire, qui divise l'objectif à long terme du client (par exemple, perdre 10 kilos) en objectifs hebdomadaires, quotidiens et par repas. Les objectifs par repas sont

- ● Les odysées sont des aventures stimulantes, palpitantes et imprévisibles.
- ● Elles ont tendance à exiger des efforts importants et à générer beaucoup d'excitation.



ensuite ventilés par macronutriments (protéines, lipides et glucides), calories nettes et autres éléments que le client peut souhaiter pister, comme le sodium. L'application rationalise le travail de saisie des repas dans l'agenda grâce à des outils tels qu'une bibliothèque d'aliments dotée d'un outil de recherche et la possibilité de copier les données des repas de ses amis, lors de dîners pris en commun.

Le programme de budgétisation personnelle « You Need a Budget » facilite les treks des clients dont l'objectif est relativement large et abstrait : économiser de l'argent. Il les encourage à se fixer des objectifs concrets pour les dépenses importantes, comme l'achat d'une maison, les frais de scolarité et la retraite, et à les diviser en objectifs plus petits. Le programme invite également les clients à fixer des limites de dépenses et des objectifs de remboursement de dettes. Tous ces buts peuvent être programmés de différentes manières, notamment de façon hebdomadaire, mensuelle ou en fonction de dates spécifiques. Un feed-back positif et immédiat d'une interface intuitive encourage les clients à continuer à progresser.

Certains experts en marketing affirment que les parcours clients exigeant beaucoup d'efforts doivent être agrémentés de fonctionnalités captivantes et ludiques pour entretenir la motivation des clients. En d'autres termes, ils conseillent aux chefs de produit de transformer les treks en odysées. Ce conseil mérite d'être pris en considération, mais tous les clients n'aiment pas les fioritures et les gadgets des jeux. Un trek avec une série bien définie d'objectifs réalisables et de récompenses valorisantes peut être tout aussi motivant qu'une odysée.

L'odyssée

Si les routines sont le type de parcours client le plus ordinaire, les odysées en sont le plus extraordinaire. Ce sont des aventures stimulantes, palpitantes et imprévisibles, alimentées par l'enthousiasme du client, sa détermination et son sentiment d'avoir un but à atteindre. Elles ont tendance à exiger des efforts importants et à générer beaucoup d'excitation. Si les clients suivent de nombreuses routines dans leur vie, ils n'expérimentent généralement qu'une poignée d'odysées à un moment donné.

Les odysées sont parfaites pour les produits facilitant les projets qui reposent sur la passion et pour lesquels les clients sont extrêmement motivés, comme développer une communauté sur les réseaux sociaux, jouer à un jeu de stratégie, apprendre une pratique artistique, réaliser un documentaire ou s'entraîner en vue d'un concours de fitness. Les clients sont



Quand les entreprises ont des clients inscrits dans plusieurs types de parcours, elles ont plus de chances de les fidéliser. Lorsque certains parcours perdent de leur attrait, d'autres peuvent au contraire en gagner.

incités à revenir vers un produit parce qu'ils veulent apprendre et se cultiver. Contrairement aux treks, les odyssées n'ont pas besoin d'un point final déterminé. Comme le disent souvent les amateurs de plein air, l'important ce n'est pas la destination, mais le voyage.

Les odyssées sont particulièrement courantes dans le secteur des loisirs. Un principe clé d'élaboration réside dans la *variation substantielle*, qui consiste à offrir un mélange diversifié de sensations et de défis pour des raisons fonctionnelles. Prenons l'exemple du CrossFit. Lors d'une séance type, les entraîneurs guident les athlètes au cours de leurs échauffements, le développement des aptitudes et les séances d'entraînement de haute intensité intégrant des exercices d'aérobic, de callisthénie et d'haltérophilie. Aucune séance d'entraînement n'est identique à une autre. Une autre règle fondamentale dans la conception des odyssées est le *suivi du parcours*. Les athlètes de CrossFit suivent de près leurs propres progrès, mais il n'y a pas d'objectif final défini. Le voyage est laborieux, imprévisible et apparemment sans fin – une véritable odyssée.

Les odyssées sont également courantes dans les domaines créatifs. Prenez l'exemple des parcours intensifs facilités par le portefeuille d'applications de conception, de photographie, de vidéo et d'édition Web d'Adobe Creative Cloud ou par les programmes d'arts du spectacle de la Juilliard School aidant les acteurs, les danseurs et les musiciens à réaliser tout leur potentiel. Adobe Creative Cloud et Juilliard ont en commun de faciliter le développement personnel et professionnel (pour en savoir plus sur la stratégie de commercialisation de la transformation personnelle, voir «Le business de la métamorphose», HBR, édition française, juin-juillet 2022). Des éléments tels que la passion et l'objectif, qui fondent les odyssées, leur confèrent un caractère unique de transcendance par rapport aux expériences relativement ordinaires de la routine, des virées et des treks.

Concevoir un parcours client idéal

Un processus en cinq étapes peut vous aider à concevoir le parcours idéal pour votre produit et vos clients.

1 **Identifiez le meilleur archétype pour votre produit.** Son utilisation est-elle relativement facile ou au contraire laborieuse ? L'expérience est-elle prévisible ou imprévisible ? Les réponses à ces questions simples révèlent ce qui, entre une routine, une virée, un trek ou une odyssée, sera le plus approprié.

2 **Mettez en pratique les principes d'élaboration de l'archétype.** Si, par exemple, l'archétype de votre produit est la routine, efforcez-vous d'offrir une expérience satisfaisante et prévisible, en garantissant des points de contact cohérents suivant des séquences familières. Les processus standardisés d'enregistrement et de départ de l'hôtelier Marriott, par exemple, facilitent le séjour des voyageurs dans ses établissements, même dans un contexte nouveau comme la visite d'une ville étrangère.

Si votre archétype est la virée, générez des moments de plaisir variés à l'infini, peut-être avec l'aide d'équipes de producteurs de contenu en interne ou des algorithmes d'apprentissage automatique, ou encore en faisant appel au contenu créé par les consommateurs, comme Instagram avec ses flux.

Pour créer la fixation d'objectifs qu'un trek exige, divisez la visée à long terme du client en une série d'objectifs à plus court terme et encouragez-le à chaque modeste jalon. Fitbit, par exemple, rappelle à ses utilisateurs de se promener tout au long de la journée et les récompense par des badges, des coches ou des icônes de progression quand ils le font.

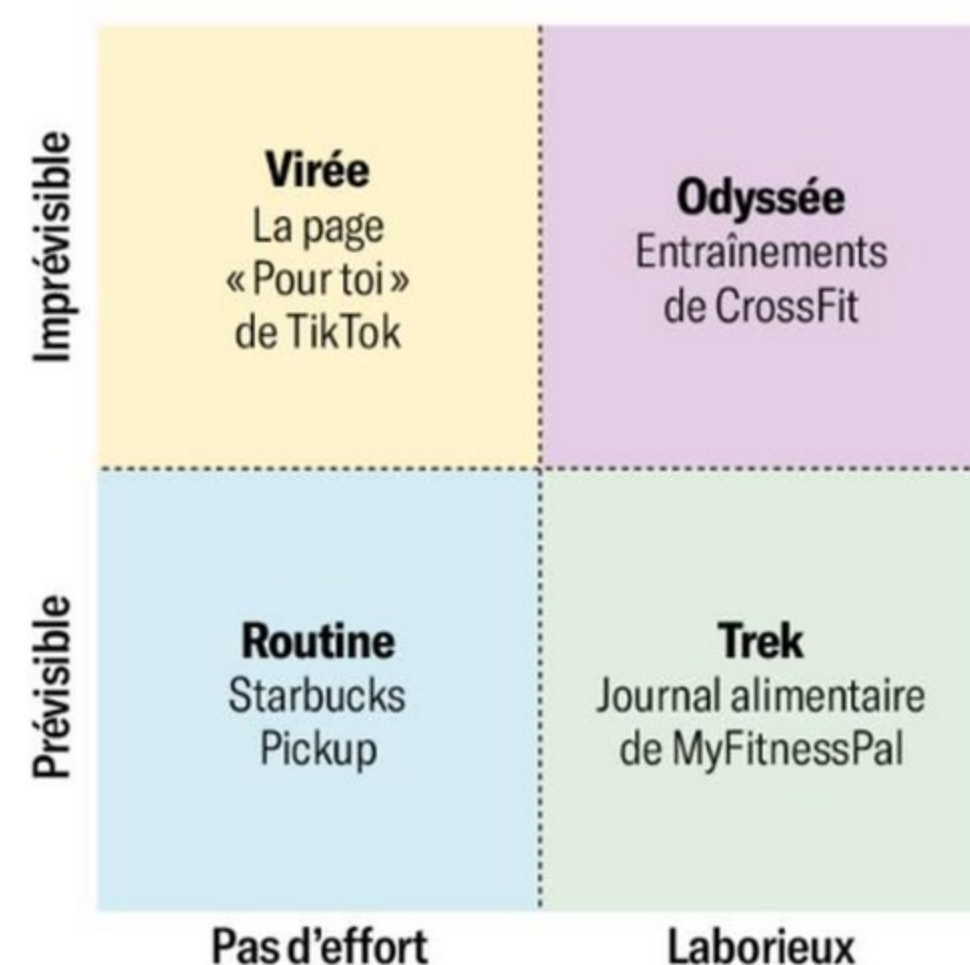
Pour le suivi du parcours et la variation substantielle que nécessite une odyssée, vous pourriez mettre en place un tableau de bord des performances et proposer une large palette d'activités individuelles et collectives qui, mises ensemble, font progresser l'objectif du client.

3 **Caler les décisions d'achat au bon moment.** Le meilleur moment pour cela dépend largement de la prévisibilité du parcours. Dans le cas des routines et des treks, dont l'issue est connue, les clients sont généralement plus enclins à passer en revue les détails du prix dès le départ. Cependant, une fois que les clients ont développé une routine ou se sont lancés dans un trek, ils ne veulent généralement plus être dérangés par ces détails.

Pour les virées et les odyssées, dont l'issue est inconnue, les clients ne sont généralement pas prêts à prendre de grandes décisions dès le départ. Ils sont plutôt désireux de voir, dès que possible, si c'est réellement passionnant. Ce n'est que plus tard, une fois qu'ils se seront davantage impliqués dans le parcours, qu'ils seront prêts à investir dans un achat ou un abonnement important. Vous devez leur donner suffisamment de temps pour utiliser le produit avant de leur demander de prendre des décisions exigeantes sur le plan cognitif et importantes sur le plan financier. Si fournir des services gratuits au début vous coûte trop, voyez si vous pouvez proposer une option de lancement bon marché.

La matrice du parcours client

Les parcours clients peuvent être classés en quatre archétypes distincts en fonction de leur niveau d'effort et de prévisibilité.



4 Rationalisez le parcours client à chaque occasion. Il s'agit d'une règle d'élaboration qui s'applique aux quatre archétypes. Pour que leurs marques restent compétitives, les chefs de produit doivent continuellement trouver de nouveaux moyens d'éliminer les points de contact sans valeur ajoutée pour l'expérience client.

Pour faciliter les routines, par exemple, PayPal répertorie les contacts fréquemment utilisés par les clients sur la page de renvoi afin que les paiements puissent être envoyés à ces personnes en quelques secondes. Il suffit aux clients d'appuyer sur le nom d'un contact, de saisir le montant du paiement, de vérifier la transaction et d'appuyer sur «envoyer». Les routines des clients devraient être si évidentes qu'elles ne nécessitent pratiquement aucune réflexion ni aucun effort.

Les entreprises qui proposent d'autres types de parcours clients ont également trouvé de nouvelles méthodes de rationalisation. Le système de divertissement en vol de Singapore Airlines, qui propose des virées, se souvient du moment où les passagers ont interrompu le visionnage de films lors de vols précédents, de sorte qu'ils n'ont pas besoin de faire avance rapide jusqu'au point où ils se sont arrêtés. Pour simplifier ses treks, MyFitnessPal propose une fonction de scanner de codes-barres que les clients peuvent utiliser sur les produits d'épicerie emballés pour enregistrer leurs calories et leurs macronutriments. Et pour aider à rationaliser les odysées de leurs clients, certaines salles de sport Equinox permettent aux membres de commander un smoothie post-entraînement, à la réception en entrant, pour éviter toute attente par la suite.

5 Envisagez différents archétypes de parcours clients pour différents segments de clientèle. On nous demande souvent si un seul produit peut générer plusieurs types de parcours clients. La réponse est définitivement oui. En fait, de nombreuses grandes marques proposent, en parallèle, plusieurs archétypes de parcours clients.

Tinder, l'une des applications de rencontre les plus populaires au monde, propose différents types de parcours clients


aux utilisateurs occasionnels et intensifs. Certains utilisateurs occasionnels ne souhaitent que parcourir les profils des autres abonnés et tchater occasionnellement avec une personne leur correspondant : leur parcours client est de type virée. À l'inverse, les utilisateurs intensifs ne se contentent pas de parcourir les profils, ils envoient également des messages à leurs correspondants, jonglent entre plusieurs conversations, rencontrent des partenaires, puis poursuivent ou interrompent ces relations après des rendez-vous concluants ou décevants. Ils sont lancés dans des odysées.

Nous avons aussi observé des virées parmi les utilisateurs occasionnels de Pokémon Go, un jeu en réalité augmentée sur mobile, et des odysées chez les utilisateurs intensifs. Le but du jeu est d'attraper des créatures virtuelles, appelées Pokémon, apparaissant de manière aléatoire dans le monde cartographié électroniquement. Pour les joueurs occasionnels, le jeu est une virée ponctuelle lors de promenades ou de déplacements professionnels. Pour les joueurs passionnés, en revanche, il s'agit d'une odysée qui peut occuper une grande partie de leur temps libre. Les membres de ce dernier groupe se regroupent pour participer à des batailles virtuelles et se donnent beaucoup de mal pour trouver des Pokémon rares.

Pendant ce temps, Amazon facilite à la fois les treks et les routines. Avant d'acheter des biens d'équipement durables à prix élevé comme des micro-ondes, des canapés-lits et des téléviseurs, les clients passent souvent en revue les informations relatives aux prix, les évaluations et les avis détaillés pour prendre des décisions éclairées. On pourrait considérer que ces expériences laborieuses constituent des treks. En revanche, concernant les produits de consommation courante à bas prix, tels que les produits d'épicerie et les articles ménagers, Amazon encourage les rachats rapides par le biais d'une fonction de réachat et de routines automatisées utilisant sa fonction «Abonnez-vous et économisez».

Quand les entreprises ont des clients inscrits dans plusieurs types de parcours clients, elles ont plus de chances de les fidéliser. Lorsque certains parcours clients perdent de leur attrait, d'autres peuvent au contraire en gagner. In fine, l'engagement des clients avec les produits de l'entreprise est continu, dans un parcours client ou un autre.

POUR RÉUSSIR SUR LE MARCHÉ HYPERCONCURRENTIEL actuel, les produits doivent faciliter des parcours clients captivants. Mais il n'y a pas qu'une seule bonne façon de les concevoir. La matrice des parcours clients propose aux chefs de produit quatre archétypes éprouvés parmi lesquels ils peuvent choisir : routines, virées, treks et odysées. Chacun de ces archétypes, et ses principes d'élaboration, peut aider les entreprises à faire revenir leurs clients encore et encore. ☺

 **AHIR GOPALDAS** est professeur associé en marketing et titulaire de la chaire d'administration des affaires Robert B. McKeon à l'université Fordham. **ANTON SIEBERT** est maître de conférences en marketing à l'université de Lancaster, à Leipzig.



La stratégie Océan bleu

S'engager sur un secteur d'activité saturé n'est pas la meilleure façon de s'assurer une belle performance. La véritable opportunité consiste à créer des Océans bleus, des espaces de marché non exploités.

Par W. Chan Kim
et Renée Mauborgne



Guy Laliberté a été accordéoniste, échassier et cracheur de feu ; il a créé l'un des plus grands produits culturels d'exportation du Canada, le Cirque du Soleil. Fondé en 1984 par un groupe d'artistes de rue, le Cirque du Soleil a mis en scène des dizaines de spectacles produits devant plus de 40 millions de personnes dans 90 villes du monde. Vingt ans lui ont suffi pour parvenir à un chiffre d'affaires que Ringling Bros. et Barnum & Bailey – les plus grands cirques du monde – avaient mis plus d'un siècle à atteindre.

La rapide croissance du Cirque du Soleil est intervenue dans un contexte improbable. Le cirque était (et demeure) une activité en déclin. De plus en plus, d'autres formes de spectacles – compétitions sportives, télévision, jeux vidéo... – lui faisaient de l'ombre. Les enfants, qui forment le gros de son public, lui préféraient la PlayStation. Et puis, poussée par des groupes de protection des animaux, l'opinion commençait à contester les ménageries, traditionnellement partie intégrante du cirque. Côté offre, Ringling et les autres cirques mettaient en avant, pour attirer les foules, des artistes vedettes qui étaient souvent en mesure de dicter leurs conditions. Le secteur subissait donc une baisse de sa fréquentation et une hausse de ses coûts. Qui plus est, tout nouvel entrant dans ce métier devait affronter un redoutable concurrent installé qui était la référence du secteur depuis près d'un siècle.

Comment le Cirque du Soleil a-t-il pu être rentable et multiplier ses recettes par 22 du milieu des années 1990 au milieu des années 2000 dans un contexte aussi morose ? Le slogan adopté pour l'un de ses premiers spectacles est révélateur : « Nous réinventons le cirque. » Le Cirque du Soleil n'a pas cherché à faire de l'argent en se battant au sein du secteur tel qu'il existait ou en volant des clients à Ringling et aux autres. Il a préféré créer un espace de marché inexploité où la concurren-

rence serait sans objet. Il a attiré une clientèle nouvelle qui, traditionnellement, ne fréquentait pas ce secteur – une clientèle constituée d'adultes et de clients d'entreprises qui s'étaient tournés vers le théâtre, l'opéra, la danse et donc prêts à payer plusieurs fois le prix d'un billet de cirque classique pour vivre une expérience sans précédent.

Pour comprendre la réussite du Cirque du Soleil, il faut avoir conscience que l'univers économique comporte deux types d'espaces distincts, que nous appelons Océans bleus et Océans rouges. Les Océans rouges représentent tous les secteurs d'activité existant aujourd'hui – l'espace de marché tel que nous le connaissons. Dans les Océans rouges, les frontières des secteurs sont définies et admises, les règles du jeu concurrentiel sont bien connues. Dans ces Océans rouges, les entreprises tentent de surpasser leurs rivales afin de s'emparer d'une part plus large de la demande existante. Plus l'espace est saturé, plus les perspectives de profit et de croissance se réduisent. Les produits se banalisent et la concurrence croissante ensanglante les eaux.

Les Océans bleus désignent tous les secteurs d'activité qui n'existent pas aujourd'hui – l'espace de marché inconnu, vierge de toute concurrence. Dans les Océans bleus, on crée la demande au lieu de se la disputer. Les opportunités pour une croissance à la fois rentable et rapide y sont nombreuses. Il existe deux moyens de créer des Océans bleus. Dans certains cas, les entreprises peuvent donner naissance à des secteurs complètement nouveaux, comme eBay avec les ventes aux enchères en ligne. Mais, dans la plupart des cas, la création d'un Océan bleu intervient depuis l'intérieur d'un Océan rouge, lorsqu'une entreprise change les frontières d'un secteur existant. Comme cela apparaîtra de manière évidente plus tard, c'est ce qu'a fait le Cirque du Soleil. En franchissant la frontière qui sépare traditionnellement le cirque et le théâtre, il a créé un Océan bleu nouveau et profitable depuis l'intérieur de l'Océan rouge du secteur du cirque.

Le Cirque du Soleil n'est que l'une des 150 créations d'Océans bleus que nous avons étudiées, dans plus de trente secteurs, à l'aide de données sur un siècle. Nous avons analysé les entreprises qui ont créé ces Océans bleus ainsi que leurs concurrents moins heureux, restés ancrés dans des Océans rouges. L'étude de ces données nous a révélé un phénomène récurrent dans les réflexions stratégiques préluant à la création de secteurs et de marchés nouveaux – ce que nous appelons la stratégie Océan bleu. La logique qui sous-tend la stratégie Océan bleu rompt avec les modèles traditionnels centrés sur la concurrence au sein d'un espace de marché existant.

On pourrait même soutenir que, si tant d'entreprises ont du mal à s'affranchir de la concurrence, c'est parce que leurs dirigeants n'ont pas compris ce qui distingue la stratégie Océan rouge de la stratégie Océan bleu.

Dans cet article, nous présentons le concept de stratégie Océan bleu et nous décrivons ses caractéristiques propres. Nous évaluons les conséquences de ces Océans bleus en termes de profit et de croissance et nous étudions les raisons pour lesquelles leur création sera, à l'avenir, de plus en plus essentielle pour les entreprises. Nous sommes persuadés que connaître la stratégie Océan bleu sera utile aux entreprises actuelles dans leur lutte pour prospérer dans un univers économique en pleine expansion et en pleine accélération.

Océans bleus et océans rouges

Même si le terme est nouveau, les Océans bleus existent depuis toujours. Regardez cent ans en arrière et demandez-vous quels secteurs actuels étaient alors inconnus. Réponse: des secteurs aussi fondamentaux que l'automobile, l'industrie musicale, l'aviation, la pétrochimie, l'industrie pharmaceutique et le conseil en management étaient inconnus ou avaient juste commencé à émerger. A présent, remontez seulement quarante ans en arrière et posez-vous la même question. Là encore, de nombreux secteurs valent aujourd'hui plusieurs milliards: biotechnologies, fonds communs de placement (ou fonds mutuels), téléphones mobiles, distribution discount, livraison rapide de colis, snowboard, cafés, vidéo à domicile – pour n'en citer que quelques-uns. Il y a seulement quatre décennies, aucun de ces secteurs n'avait d'existence significative.

Maintenant, faites un bond de vingt ans dans le futur. Demandez-vous combien de secteurs inconnus aujourd'hui existeront alors. Si le passé a la moindre vertu prédictive, la réponse est: beaucoup. Les entreprises ont une énorme capacité à créer de nouveaux secteurs et à recréer ceux qui

existent. Un constat qu'ont illustré les profonds changements appliqués à la classification des secteurs. Le système Standard Industrial Classification (SIC), qui datait d'un demi-siècle, a été remplacé en 1997 par le NAICS, North American Industry Classification System (l'équivalent de la nomenclature des activités françaises – NAF – et de la nomenclature statistique des

activités économiques de la communauté européenne – NACE –, NDLR). Le nouveau système a fait passer de dix à vingt le nombre de secteurs pour rendre compte de la conquête de nouveaux territoires de l'économie – les Océans bleus. Le secteur des services de l'ancien système, par exemple, a laissé place à sept secteurs, qui vont de l'information à la santé en passant par l'aide sociale. Ces systèmes de classification étant conçus dans un but de standardisation et de continuité, une telle évolution montre combien la création d'Océans bleus a été importante pour la croissance économique.

Il semble clair que les Océans bleus demeureront le moteur de la croissance dans l'avenir. Les perspectives ne cessent de rétrécir dans la plupart des espaces de marché existants – les Océans rouges. Les progrès technologiques ont nettement amélioré la productivité, ce qui permet aux fournisseurs de proposer une palette sans précédent de produits et de services. Et, alors que les barrières commerciales entre pays et régions tombent et que les informations sur les produits et les prix deviennent instantanément disponibles dans le monde entier, les monopoles et les marchés de niche sont en voie de disparition. Dans le même temps, il y a peu de chance que la demande augmente, au moins dans les pays développés, où des statistiques des Nations unies soulignent même une baisse démographique. Résultat: dans un nombre croissant de secteurs, l'offre dépasse la demande.

Cette situation a inévitablement hâté la banalisation des produits et services, attisé des guerres des prix et réduit les marges bénéficiaires. Selon certaines études, les grandes marques américaines sont devenues

L'IDÉE EN BREF

LA QUESTION

Le meilleur moyen de parvenir à une croissance rentable? Cesser de se battre au sein de secteurs d'activité saturés. Dans ces Océans rouges, les entreprises tentent de se dépasser les unes les autres pour s'arroger une plus grosse part de la demande existante. L'espace est de plus en plus encombré, les perspectives de profit et de croissance rétrécissent. Les produits se banalisent. Une concurrence toujours plus intense ensanglante les eaux.

LA VOIE À SUIVRE

Comment sortir de la mêlée? W. Chan Kim et Renée Mauborgne préconisent de créer des Océans bleus – des espaces de marché inexploités où la concurrence n'a pas sa place. Dans les Océans bleus, vous inventez et captez une nouvelle demande, et vous offrez bien plus de valeur aux clients tout en optimisant les coûts. Résultat? De jolis profits, une croissance vive – et un capital de marque qui dure des décennies, tandis que les concurrents s'échinent pour revenir dans la course.

L'EXEMPLE

Songez au Cirque du Soleil, inventeur d'un nouveau secteur qui associe des éléments du cirque traditionnel et d'autres empruntés au théâtre, plus sophistiqués. En vingt ans seulement, cela lui a valu des recettes que Ringling Bros. et Barnum & Bailey – les plus grands cirques du monde – avaient mis plus d'un siècle à atteindre.

de plus en plus semblables dans différentes catégories de produits et services. Et plus les marques se ressemblent, plus les acheteurs choisissent en fonction du prix. Faire leur lessive avec Tide a moins d'importance pour eux que dans le passé. Il n'est pas sûr qu'ils restent fidèles à Colgate si Crest lance une promotion, et vice versa. Dans les secteurs saturés, il devient de plus en plus difficile de différencier les marques, aussi bien en période de reprise économique qu'en période de récession.

LE PARADOXE DE LA STRATÉGIE

Hélas, la plupart des entreprises semblent coincées dans leur Océan rouge. En étudiant les nouvelles activités lancées par 108 sociétés, nous avons constaté que 86% d'entre elles étaient des extensions de gamme – des améliorations incrémentielles d'offres existantes dans le secteur – et que 14% seulement visaient à créer des secteurs ou des marchés nouveaux. Si les extensions de gamme étaient à l'origine de 62% du chiffre d'affaires total, elles ne représentent que 39% du bénéfice total. En revanche, les 14% investis dans la création de secteurs et de marchés nouveaux représentaient 38% du chiffre d'affaires et pas moins de 61% du bénéfice total.

Alors, pourquoi ce déséquilibre spectaculaire en faveur des Océans rouges? En partie parce que la stratégie d'entreprise est issue de la stratégie militaire et en subit la lourde influence. Son langage même est profondément imprégné de références militaires – en anglais, les « chief executive “officers” » siègent dans des « headquarters » et, même en français, les « troupes » se préparent à « monter au front ». Ainsi décrite, la stratégie relève entièrement de la concurrence des Océans rouges. Elle consiste à affronter un adversaire et à l'évincer d'un champ de bataille délimité. La stratégie Océan bleu, au contraire, consiste à exercer ses activités là où il n'y a pas de concurrent. Elle a pour but de créer un territoire nouveau, non de partager un territoire existant. Se concentrer sur l'Océan rouge signifie donc accepter les facteurs contraignants de la guerre – un terrain limité et la nécessité de vaincre un ennemi pour réussir. Cela signifie aussi ignorer la force distinctive du monde économique: la capacité de créer un nouvel espace de marché incontesté.

La tendance de la stratégie d'entreprise à privilégier la victoire sur des adversaires a été exacerbée par l'essor fulgurant des groupes japonais dans les années 1970 et 1980. Pour la première fois dans l'histoire des entreprises, les clients se détournaient en masse des entreprises occidentales. Alors que la concurrence faisait rage sur le marché mondial, des vagues

de stratégies Océan rouge sont apparues, qui assuraient toutes que, pour les entreprises, la concurrence était la clé du succès et de l'échec. Aujourd'hui, on parle rarement de stratégie sans utiliser le vocabulaire de la concurrence. L'expression « avantage concurrentiel » l'illustre parfaitement. Dans un monde régi par l'avantage concurrentiel, les entreprises sont souvent poussées à surpasser leurs rivales et à s'emparer de parts plus grandes de l'espace de marché existant.

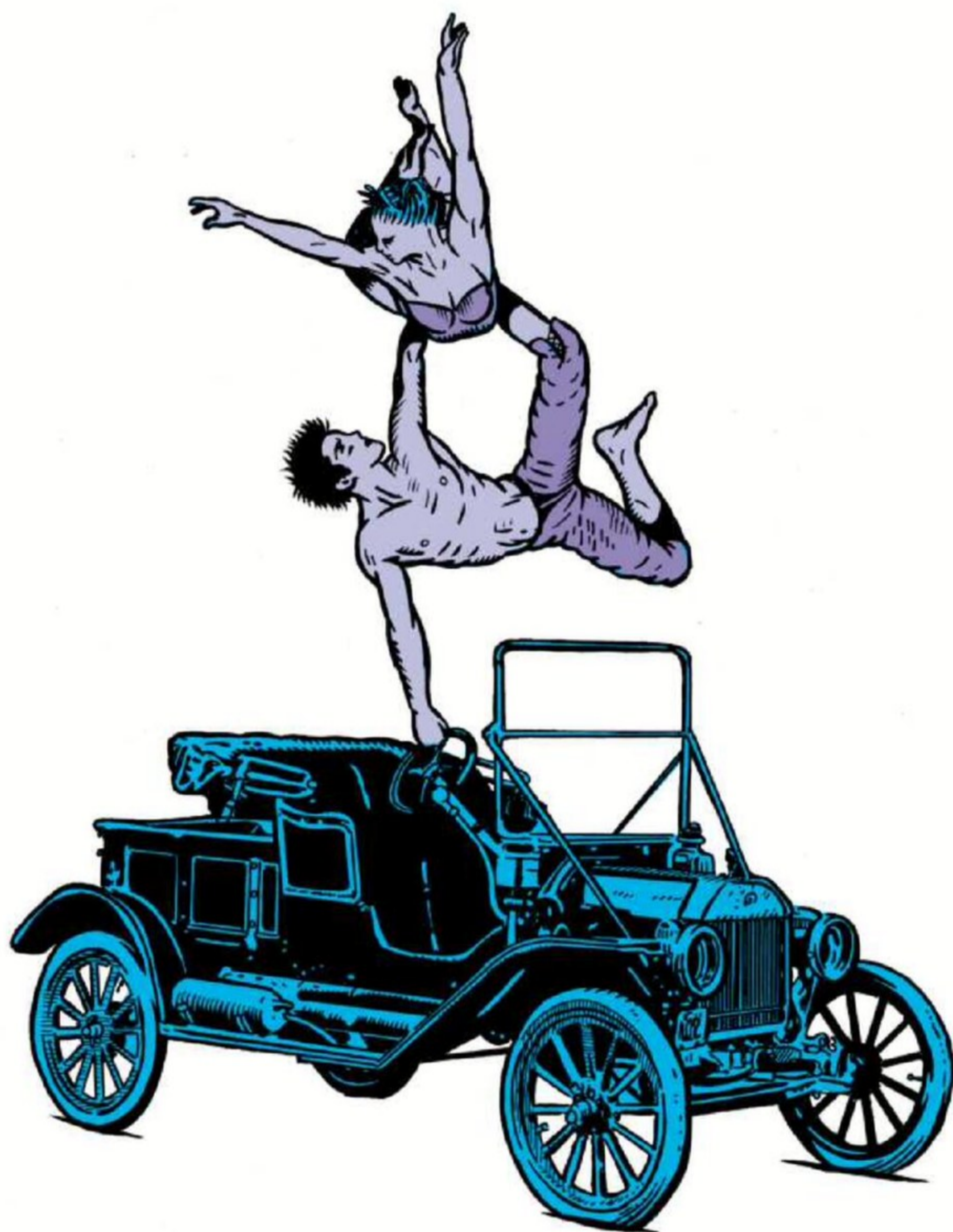
La concurrence a, bien évidemment, son importance. Mais en se focalisant sur elle, les chercheurs, les entreprises et les consultants n'ont pas tenu compte de deux aspects importants de la stratégie – et bien plus lucratifs, selon nous. Le premier est de trouver et de développer des marchés là où la concurrence est faible ou nulle – les Océans bleus –, le second d'exploiter et de protéger ces Océans bleus. Ces défis sont très différents de ceux sur lesquels les experts en stratégie portent l'essentiel de leur attention.

VERS UNE STRATÉGIE OCÉAN BLEU

Quel genre de logique stratégique employer pour guider la création d'Océans bleus? Afin de répondre à cette question, nous avons examiné un siècle de données sur la création d'Océans bleus pour y identifier des traits communs. Certaines de nos données sont présentées dans le tableau « Un aperçu de la création d'Océans bleus » (voir plus loin). Celui-ci présente la création d'Océans bleus dans trois secteurs touchant de près au quotidien des gens: l'automobile (comment aller au travail), les ordinateurs (avec quoi travailler) et le cinéma (où se distraire après le travail). Nous avons découvert que:

Les Océans bleus ne sont pas dus à l'innovation technologique. La création d'un Océan bleu fait parfois appel à une technologie de pointe, mais celle-ci n'est pas une caractéristique déterminante, même dans des secteurs particulièrement technologiques. Notre tableau révèle que, dans ces trois secteurs représentatifs, les Océans bleus sont rarement issus de l'innovation technologique en elle-même; souvent, la technologie sous-jacente existait déjà. Même la chaîne d'assemblage révolutionnaire de Ford avait un précédent dans le secteur de l'abattage en Amérique. Comme ceux de l'industrie automobile, les Océans bleus de l'informatique ne sont pas nés de l'innovation technologique seule, mais d'un lien établi entre la technologie et ce qui comptait pour les acheteurs. Comme avec l'IBM 650 et le serveur PC Compaq, cela impliquait souvent de simplifier la technologie.

- ● La stratégie Océan bleu consiste à exercer ses activités là où il n'y a pas de concurrent.
- ● Elle a pour but de créer un territoire nouveau, non de partager un territoire existant.



Les Océans bleus sont souvent créés par des acteurs établis – en général au sein même de leur cœur de métier. GM, les constructeurs japonais et Chrysler étaient déjà des acteurs établis quand ils ont créé des Océans bleus dans l'industrie automobile. Tout comme CTR et sa réincarnation, IBM, ainsi que Compaq dans l'informatique. Et l'on peut en dire autant des « palace theaters » et d'AMC dans l'industrie du spectacle. Parmi les entreprises répertoriées ici, seules Ford, Apple, Dell et Nickelodeon étaient de nouveaux entrants dans leur secteur; les trois premiers étaient des start-up, le quatrième était un acteur établi entrant dans un secteur nouveau pour lui. Cela suggère que les acteurs installés ne sont pas désavantagés. De plus, les Océans bleus créés par des acteurs installés

se sont en général développés au sein de leur cœur de métier. En fait, comme le montre le tableau, la plupart des Océans bleus sont créés depuis l'intérieur même des Océans rouges des secteurs existants, et non au-delà. Ce qui remet en cause l'idée selon laquelle les nouveaux marchés se trouvent dans des eaux lointaines. Dans tous les secteurs, les Océans bleus sont juste à côté de vous.

L'entreprise et le secteur d'activité ne sont pas les bonnes unités d'analyse. Les unités traditionnelles de l'analyse stratégique – l'entreprise et le secteur d'activité – n'expliquent pas bien comment et pourquoi des Océans bleus sont créés. Aucune entreprise n'est constamment excellente; une même entreprise peut être brillante à une époque et défailante à une autre. Toute entreprise alterne progressions et régressions au fil du temps. De même, les secteurs ne sont pas perpétuellement excellents; leur attractivité relative dépend en grande partie de la création d'Océans bleus en leur sein.

L'unité d'analyse la plus appropriée pour expliquer la création d'Océans bleus est l'avancée stratégique – l'ensemble des actions et des décisions managériales qui concourent à l'élaboration d'une offre commerciale forte, capable de créer un marché. Nombreux sont ceux qui considèrent par exemple que Compaq a « échoué » parce qu'il a été racheté par Hewlett-Packard en 2001 et a cessé d'exister en tant qu'entreprise. Mais son sort ultime n'invalide en rien l'avancée stratégique habile qui a conduit à la création d'un marché pesant plusieurs milliards, celui des serveurs pour PC; une avancée qui a été une des causes essentielles du puissant retour de l'entreprise dans les années 1990.

La création d'Océans bleus façonne des marques. La stratégie Océan bleu est si puissante qu'une avancée stratégique de cette nature est capable de créer un capital de marque qui durera des décennies. Presque toutes les entreprises mentionnées dans notre tableau doivent en grande partie leur réputation aux Océans bleus qu'elles ont créés il y a bien longtemps. Rares sont nos contemporains en âge de se souvenir du jour de 1908 où la première Model T a quitté la chaîne d'assemblage de Henry Ford, mais ce fut une avancée stratégique dont l'entreprise bénéficie encore de nos jours. IBM, elle aussi, est souvent considérée comme une « institution américaine » en grande partie grâce aux Océans bleus qu'elle a créés dans l'informatique; la série 360 était sa Model T.

Nos découvertes sont encourageantes pour les dirigeants des grands groupes établis, traditionnellement considérés comme les victimes de la création d'un nouvel espace de marché. Elles révèlent que d'importants budgets de R&D ne sont

Un aperçu de la création d'Océans bleus

Ce tableau indique les éléments stratégiques communs aux créations d'Océans bleus à différentes époques dans trois secteurs d'activité. Il ne prétend pas être complet ni exhaustif. Nous avons choisi des secteurs américains parce qu'ils incarnaient le marché le plus vaste et le moins réglementé au moment de l'étude. Les modalités de création d'Océans bleus dans ces secteurs sont cohérentes avec celles observées dans les autres secteurs étudiés.

	A-t-il été créé par un nouvel entrant ou par un acteur établi?	A-t-il été poussé par une innovation technologique ou une innovation-valeur?	A sa création, le secteur était-il attrayant?	
Automobiles	Créations d'Océans bleus emblématiques			
	Ford Model T Présentée en 1908, la Model T a été la première automobile produite en masse, et à un prix abordable pour que de nombreux Américains puissent se l'offrir.	Nouvel entrant	Innovation-valeur* (la plupart des technologies existaient)	Pas attrayant
	La voiture de GM « à tout faire et pour toutes les bourses » GM a créé un Océan bleu en 1924 en introduisant de la légèreté et la notion de mode dans l'automobile.	Acteur établi	Innovation-valeur (quelques technologies nouvelles)	Attrayant
	Les voitures japonaises économes en carburant Avec leur gamme de petites voitures fiables, les constructeurs japonais ont créé un Océan bleu au milieu des années 1970.	Acteur établi	Innovation-valeur (quelques technologies nouvelles)	Pas attrayant
Ordinateurs	Le monospace de Chrysler Avec son monospace de 1984, Chrysler a créé une nouvelle catégorie d'automobiles maniables comme des voitures, mais aussi spacieuses que des camionnettes.	Acteur établi	Innovation-valeur (la plupart des technologies existaient)	Pas attrayant
	La tabulatrice de CTR En 1914, CTR a créé le secteur des machines de bureau avec des tabulatrices plus simples, modulaires et à louer. Plus tard, CTR est devenue IBM.	Acteur établi	Innovation-valeur (quelques technologies nouvelles)	Pas attrayant
	Le calculateur électronique 650 et le System/360 d'IBM En 1952, IBM a créé le secteur de l'informatique d'entreprise avec des technologies plus simples, moins gourmandes et moins chères que celles de l'époque. Et il a fait croître l'Océan bleu créé par le 650 en dévoilant en 1964 son System/360, premier système informatique modulaire.	Acteur établi	Innovation-valeur (650: la plupart des technologies existaient) Innovation-valeur et technologique (System/360: technologies nouvelles et existantes)	Inexistant
	Le micro-ordinateur Apple S'il n'était pas le premier ordinateur domestique, l'Apple II, tout-en-un et simple d'utilisation, a été une création d'Océan bleu à son apparition en 1978.	Nouvel entrant	Innovation-valeur (la plupart des technologies existaient)	Pas attrayant
	Les serveurs PC Compaq Compaq a créé un Océan bleu en 1992 avec son serveur ProSignia, qui donnait à ses utilisateurs deux fois la capacité de stockage et d'impression des mini-ordinateurs pour le tiers de leur prix.	Acteur établi	Innovation-valeur (la plupart des technologies existaient)	Inexistant
	Les ordinateurs Dell assemblés à la demande Au milieu des années 1990, Dell a créé un Océan bleu dans un secteur extrêmement concurrentiel en offrant à ses clients de nouvelles modalités d'achat et de livraison.	Nouvel entrant	Innovation-valeur (la plupart des technologies existaient)	Pas attrayant
Salles de cinéma	Nickelodeon Le premier Nickelodeon, qui a ouvert ses portes en 1905, projetait des courts métrages en continu à l'intention d'un public populaire, pour 5 cents l'entrée.	Nouvel entrant	Innovation-valeur (la plupart des technologies existaient)	Inexistant
	Les « palace theaters » Créés en 1914 par Roxy Rothafel, ces salles décorées comme des opéras projetaient des films à un prix abordable.	Acteur établi	Innovation-valeur (la plupart des technologies existaient)	Attrayante
	Les multiplexes AMC Dans les années 1960, les multiplexes ont poussé comme des champignons dans les galeries commerciales américaines. Ils élargissaient le choix offert aux spectateurs tout en réduisant les frais des exploitants.	Acteur établi	Innovation-valeur (la plupart des technologies existaient)	Pas attrayant
	Les mégaplexes AMC Les mégaplexes, lancés en 1995, projetaient tous les blockbusters du moment dans l'ambiance spectaculaire de complexes aussi grands que des stades, avec des frais moins élevés pour les exploitants.	Acteur établi	Innovation-valeur (la plupart des technologies existaient)	Pas attrayant

*Etre poussé par l'innovation-valeur ne veut pas dire que la technologie n'intervient pas. Cela signifie que la technologie de référence utilisée existait déjà dans le même secteur ou ailleurs.

pas la clé pour créer de nouveaux espaces de marché. La clé est d'accomplir les bonnes avancées stratégiques. De plus, les entreprises qui savent ce qui entraîne une bonne avancée stratégique seront bien placées pour créer de multiples Océans bleus au fil du temps, et ainsi continuer de dégager une croissance et des profits élevés de manière durable. Autrement dit, la création d'Océans bleus est le produit d'une stratégie et, en tant que tel, surtout celui d'une action managériale.

LES CARACTÉRISTIQUES DISTINCTIVES

Notre étude fait apparaître plusieurs caractéristiques communes aux avancées stratégiques qui sont à l'origine d'Océans bleus. Nous avons constaté que les créateurs d'Océans bleus, contrairement aux entreprises qui suivent les règles traditionnelles, ne prennent jamais leurs concurrents pour référence. Ils préfèrent leur faire perdre toute pertinence en suscitant un bond en avant de la valeur à la fois pour les acheteurs et pour l'entreprise elle-même (l'encadré « Stratégie Océan rouge versus stratégie Océan bleu » compare les principales caractéristiques des deux modèles de stratégie).

L'aspect le plus important de la stratégie Océan bleu est peut-être qu'elle rejette le postulat fondamental de la stratégie conventionnelle : la nécessité d'un arbitrage entre coût et valeur. Selon cette thèse, les entreprises peuvent soit créer plus de valeur pour les clients à un coût plus élevé, soit créer une valeur raisonnable à un coût moins élevé. Autrement dit, la stratégie consisterait essentiellement à choisir entre différenciation et faible coût. En ce qui concerne la création d'Océans bleus, les indices montrent que les entreprises qui réussissent poursuivent simultanément la différenciation et les coûts bas.

Pour voir comment elles s'y prennent, reprenons l'exemple du Cirque du Soleil. A ses débuts, les cirques s'efforçaient de se mesurer les uns aux autres et d'obtenir la plus grande part possible d'une demande qui se réduisait, en ajustant leurs spectacles traditionnels. Pour cela, ils tentaient notamment de s'assurer les services de clowns et de dompteurs de lions toujours plus nombreux et plus connus, ce qui augmentait leur structure de coût sans changer grand-chose à l'expérience vécue par le spectateur. Ainsi, les coûts augmentaient mais pas les recettes, alors que la demande globale du cirque ne cessait de décliner. C'est alors qu'entre en scène le Cirque du Soleil. Au lieu de suivre la logique traditionnelle et de chercher à surpasser ses concurrents avec une meilleure solution au problème donné – créer un cirque qui provoque encore plus de rires et de frissons –, il a redéfini le problème lui-même en offrant au

public le rire et le frisson du cirque en même temps que le raffinement intellectuel et la richesse artistique du théâtre.

Pour concevoir des spectacles répondant à ces deux exigences, le Cirque du Soleil a dû réexaminer les composantes de l'offre du cirque traditionnel. L'entreprise s'est aperçue que de nombreux éléments considérés comme nécessaires à l'amusement et au frisson propres au cirque ne l'étaient pas et que, souvent, ils coûtaient cher. Par exemple, la plupart des cirques montrent des numéros avec des animaux. Ceux-ci sont un lourd fardeau économique : il faut financer non seulement les animaux mais aussi leur dressage, les soins vétérinaires, les cages, l'assurance et le transport. Or le Cirque du Soleil a découvert que l'appétence pour les spectacles animaliers déclinait à grande vitesse chez un public inquiet des traitements infligés aux animaux de cirque et de l'éthique des spectacles qui les exhibent.

De même, alors que les cirques traditionnels présentaient leurs artistes comme des célébrités, le public ne considérait plus ceux-ci comme des vedettes, en tout cas pas au sens hollywoodien du terme. Le Cirque du Soleil a aussi renoncé aux spectacles traditionnels à trois pistes. Non seulement ils troublaient les spectateurs, obligés de porter leur regard d'une piste à une autre, mais ils exigeaient un plus grand nombre

Stratégie Océan rouge versus stratégie Océan bleu

Les stratégies Océan rouge et Océan bleu répondent à des impératifs extrêmement différents.

STRATÉGIE OCÉAN ROUGE	STRATÉGIE OCÉAN BLEU
Se battre sur un espace de marché existant.	Créer un espace de marché non contesté.
Vaincre les concurrents.	Faire perdre toute pertinence aux concurrents.
Exploiter une demande existante.	Créer et saisir une nouvelle demande.
Arbitrer entre valeur et coût.	Sortir de l'arbitrage valeur/coût.
Aligner le système entier des activités d'une entreprises sur son choix stratégique : différenciation ou coûts bas.	Aligner le système entier des activités d'une entreprise sur la poursuite de la différenciation et des coûts bas.

d'artistes, ce qui pesait évidemment sur les coûts. Quant aux ventes de friandises dans les allées, même si elles semblaient être un bon moyen d'augmenter les recettes, les tarifs pratiqués étaient prohibitifs et donnaient aux parents l'impression de se faire escroquer.

Le Cirque du Soleil s'est aperçu que le charme durable du cirque traditionnel tenait à seulement trois facteurs : les clowns, le chapiteau et les numéros d'acrobatie classiques. Il a donc gardé les clowns tout en substituant à leur humour tarte à la crème un style plus enchanteur et raffiné. Il a donné du glamour au chapiteau, abandonné par de nombreux cirques au profit de salles de location. Conscient que le chapiteau, symbole classique du cirque, incarnait mieux que toute autre chose la magie, il a opté pour une splendide décoration extérieure et un haut niveau de confort pour le public. Fini, la sciure de bois et les bancs rigides. Les acrobates et autres artistes fascinants ont été conservés, mais leur rôle a été réduit et une touche artistique a accru l'élégance de leurs numéros.

Alors même qu'il se débarrassait de certaines des offres traditionnelles du cirque, le Cirque du Soleil a emprunté de nouveaux éléments au monde du théâtre. Par exemple, à la différence des cirques traditionnels dont le programme est formé de numéros simplement juxtaposés, chacune de ses créations ressemble à une représentation théâtrale, avec un thème et un scénario. Bien qu'intentionnellement vagues, les thèmes apportent aux représentations une harmonie et un élément intellectuel. Le Cirque du Soleil emprunte aussi des idées aux spectacles de Broadway. Par exemple, au lieu de monter un spectacle «une fois pour toutes», il monte de multiples spectacles reposant sur des thèmes et des scénarios différents. Là aussi comme à Broadway, chaque spectacle a sa propre bande originale ; c'est elle qui pilote le spectacle, l'éclairage et le chronométrage des numéros, et non l'inverse. Les spectacles comprennent des danses abstraites et spirituelles, selon une idée empruntée au théâtre et au ballet. Le Cirque du Soleil a ainsi créé

des spectacles extrêmement sophistiqués. Et en programmant des spectacles multiples, il donne au public une raison de revenir plus souvent, ce qui augmente ses recettes.

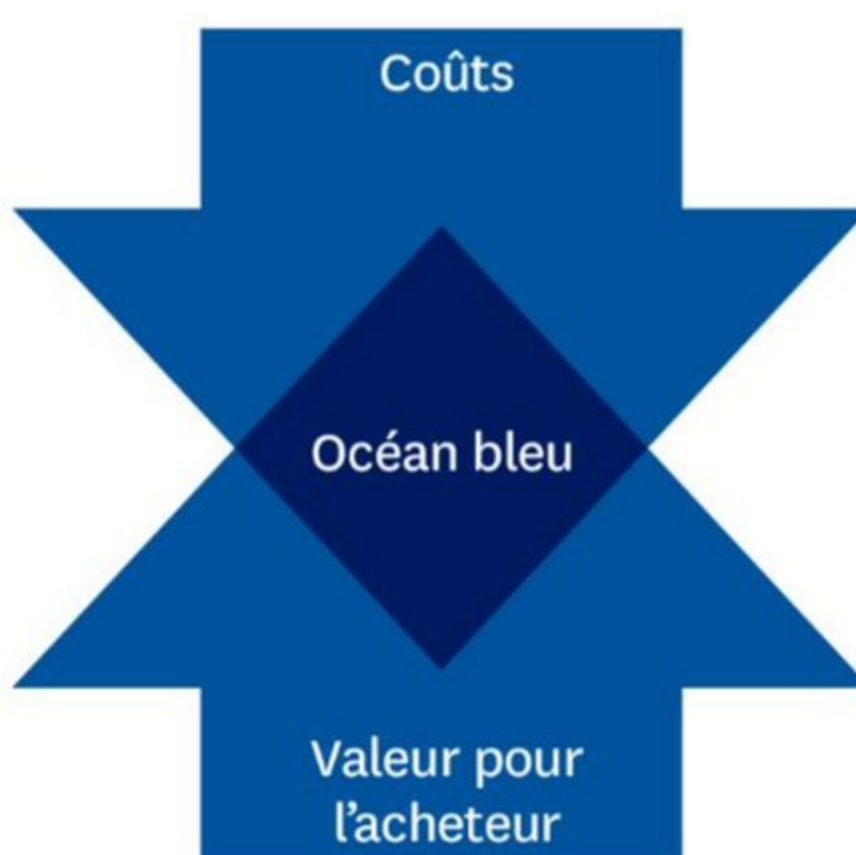
Le Cirque du Soleil offre à la fois le meilleur du cirque et le meilleur du théâtre. Et en se débarrassant de certains des éléments les plus onéreux du cirque, il a pu réduire de façon spectaculaire sa structure de coûts, parvenant à la fois à la différenciation et aux coûts bas (l'économie propre à la stratégie Océan bleu est décrite dans l'encadré «La poursuite simultanée de la différenciation et des coûts bas»).

Une entreprise qui réduit ses coûts tout en augmentant sa valeur pour les acheteurs peut parvenir à un bond en avant de la valeur pour elle-même et ses clients. Comme la valeur pour les acheteurs découle de l'utilité et du prix proposés par une entreprise, et que celle-ci dégage de la valeur pour elle-même grâce à la structure de coûts et au prix, on parvient à une stratégie Océan bleu seulement si le système entier d'une entreprise – utilité, prix et coût – est convenablement aligné. C'est cette approche systémique qui fait de la création d'un Océan bleu une stratégie durable. La stratégie Océan bleu intègre tout l'éventail des activités fonctionnelles et opérationnelles de l'entreprise.

Le refus d'un arbitrage entre coûts bas et différenciation implique un changement fondamental de mentalité stratégique – si fondamental qu'on ne saurait trop insister. Selon le postulat de l'Océan rouge, les conditions structurelles du secteur sont ce qu'elles sont et les entreprises sont obligées d'y circonscrire leur activité. Ce postulat repose sur une vision intellectuelle du monde que les théoriciens appellent la vision structuraliste ou le déterminisme environnemental. Selon cette vision, la plupart des entreprises et des managers sont à la merci de forces économiques qui les dépassent. Les stratégies Océan bleu, au contraire, reposent sur une vision du monde selon laquelle les frontières du marché et les secteurs d'activité peuvent être redéfinis par les actions et les convictions des acteurs concernés. C'est ce qu'on appelle la vision reconstructionniste.

La poursuite simultanée de la différenciation et des coûts bas

Il y a création d'Océan bleu là où les actions d'une entreprise affectent favorablement à la fois sa structure de coûts et la proposition de valeur présentée aux acheteurs. Les économies sur les coûts proviennent de l'élimination et de la réduction des facteurs sur lesquels la concurrence s'exerce dans le secteur. La valeur pour l'acheteur est augmentée par la mise en avant et par la création d'éléments que le secteur n'a jamais offerts. Au fil du temps, les coûts sont encore réduits grâce aux économies d'échelle apportées par de gros volumes de vente qui génèrent une meilleure valeur.



Les fondateurs du Cirque du Soleil ne se sont clairement pas sentis obligés de rester confinés à l'intérieur de leur secteur. D'ailleurs, leur entreprise est-elle encore un cirque, compte tenu de tout ce qu'elle a supprimé, réduit, augmenté et créé? ou bien serait-ce du théâtre? Auquel cas, quel est son genre – comédie musicale, opéra, ballet? La magie du Cirque du Soleil est née de la reconstruction d'éléments empruntés à toutes ces alternatives. En fin de compte, le Cirque du Soleil n'est aucune d'entre elles et un peu toutes à la fois. Depuis l'intérieur des Océans rouges du théâtre et du cirque, il a créé un Océan bleu dans un espace de marché qui, à ce jour, n'a pas encore de nom.

BARRIÈRES À L'IMITATION

Les entreprises qui créent des Océans bleus en tirent d'ordinaire des bénéfices sans contestation sérieuse pendant dix à quinze ans, à l'instar du Cirque du Soleil, de Home Depot, de Federal Express, de Southwest Airlines ou de CNN, pour n'en citer que quelques-unes. La raison est que la stratégie Océan bleu dresse de considérables barrières économiques et cognitives contre l'imitation.

D'abord, adopter le business model d'un créateur d'Océan bleu est plus facile à imaginer qu'à réaliser. Comme les créateurs d'Océans bleus attirent immédiatement les clients en grand nombre, ils parviennent à réaliser très vite des économies d'échelle, ce qui leur confère un avantage de coût immédiat et durable sur ceux qui voudraient les imiter. Les énormes économies d'échelle obtenues par Walmart sur ses achats ont découragé d'autres distributeurs tentés d'imiter son business model. Attirer immédiatement un grand nombre de clients peut aussi créer des externalités de réseau. Plus eBay a de clients en ligne, plus son site d'enchères devient attractif, aussi bien pour les vendeurs que pour les acheteurs, qui n'ont donc guère de raisons d'aller voir ailleurs.

Si les imitateurs potentiels se trouvent obligés de modifier le système entier de leurs activités, des jeux de pouvoir internes risquent d'entraver leur aptitude à adopter le modèle économique divergent d'une stratégie Océan bleu. Par exemple, une compagnie aérienne désireuse d'offrir la rapidité du transport aérien en même temps que la souplesse et le



coût de l'automobile, comme Southwest Airlines, aurait dû apporter des modifications lourdes à ses itinéraires, sa formation, son marketing et sa tarification, sans parler de sa culture. Peu de compagnies installées étaient assez souples pour s'imposer du jour au lendemain des changements aussi considérables dans leur organisation et leur exploitation. Imiter une démarche systémique n'est pas une partie de plaisir.

Les barrières cognitives peuvent être tout aussi efficaces. Une entreprise qui propose un bond en avant de sa valeur ne tarde pas à faire parler d'elle et à attirer une clientèle fidèle. L'expérience montre que même les campagnes publicitaires les plus coûteuses ont du mal à déloger un créateur d'Océan bleu. Microsoft, par exemple, tente depuis plus de dix ans d'occuper le centre de l'Océan bleu créé par Intuit avec son logiciel de finance personnelle, Quicken. Malgré tous ses efforts et tous ses investissements, il n'a pas réussi à s'imposer comme leader du secteur.

Dans d'autres situations, les tentatives d'imitation des Océans bleus entrent en conflit avec l'image de marque existante de l'imitateur. The Body Shop, par exemple, se passe de mannequins et ne promet ni jeunesse ni beauté éternelles. En revanche, les marques de cosmétiques établies comme Estée Lauder ou L'Oréal auraient eu beaucoup de mal à l'imiter, à

moins d'invalider totalement leur image actuelle, au contraire basée sur ce genre de promesses.

CONSTANTES DE L'OCÉAN BLEU

Notre formulation du concept est peut-être nouvelle, mais la stratégie Océan bleu a toujours existé, que les entreprises en aient été conscientes ou pas. Considérez seulement le parallèle frappant entre la formule de théâtre-cirque du Cirque du Soleil et la création de la Ford Model T.

A la fin du XIX^e siècle, l'industrie automobile était peu développée et peu attrayante. En Amérique, plus de 500 constructeurs se battaient pour vendre de luxueux modèles faits main, qui coûtaient autour de 1500 dollars et qui étaient parfaitement impopulaires, hormis pour les personnes très riches. Les militants anti-automobile sabotaient les routes, encerclaient

L'IDÉE EN PRATIQUE

COMMENT SE LANCER DANS LA CRÉATION D'OCÉANS BLEUS?

Voici les suggestions de W. Chan Kim et Renée Mauborgne :

COMPRENEZ LA LOGIQUE DE LA STRATÉGIE OCÉAN BLEU

La stratégie Océan bleu obéit à une logique contre-intuitive :

- **Elle est indépendante de l'innovation technologique.** Les Océans bleus résultent rarement d'une innovation technologique. Souvent, la technologie sous-jacente existe déjà – et les créateurs de l'Océan bleu la relient à ce qui a de l'importance pour les acheteurs. Compaq, par exemple, a utilisé des technologies existantes pour créer son serveur ProSignia, qui a donné à ses acheteurs deux fois les capacités de stockage et d'impression des mini-ordinateurs pour un tiers de leur prix.
- **Vous n'avez pas à vous aventurer en eaux lointaines pour créer des Océans bleus.** La plupart de ceux-ci sont créés non à l'extérieur des secteurs existants et de leurs Océans rouges, mais depuis l'intérieur. Les entreprises installées créent souvent des Océans bleus au sein de leur activité de base. Songez aux mégaplexes lancés par AMC – un acteur établi du secteur des salles de cinéma aux Etats-Unis. Ils ont apporté aux amateurs de cinéma des expériences visuelles spectaculaires dans des établissements multisalles aussi grands que des stades, tout en coûtant moins cher aux exploitants.

RÉALISEZ DES AVANCÉES STRATÉGIQUES OCÉAN BLEU

- **Ne prenez jamais vos concurrents comme référence.** Au contraire, faites-leur perdre toute pertinence en réalisant un bond en avant de la valeur, à la fois pour vous et pour vos clients. Ford l'a fait avec sa Model T. Il aurait pu tenter de surpasser les élégantes automobiles sur mesure que les riches achetaient pour se promener le dimanche à la campagne. Il a préféré proposer un véhicule pour tous les jours, bien plus abordable, plus durable, et plus facile à utiliser et à réparer que ceux de ses concurrents. Les ventes de la Model T ont explosé, propulsant la part de marché de Ford de 9% en 1908 à 61% en 1921.
- **Réduisez vos coûts tout en offrant davantage de valeur à vos clients.** Le Cirque du Soleil a renoncé à certains éléments coûteux du cirque traditionnel, comme les numéros de dressage et les ventes de friandises dans les allées. Sa structure de coûts réduite lui a permis d'emprunter au théâtre certains éléments raffinés qui séduisent le public adulte – comme des thèmes, des bandes originales ou des décors enchanteurs, tous modifiés d'une année sur l'autre. Cette valeur ajoutée a attiré des adultes qui n'étaient pas allés au cirque depuis des années et les a incités à revenir plus souvent – ce qui a bien sûr augmenté les recettes. En offrant le meilleur du cirque et du théâtre, le Cirque du Soleil a créé un espace de marché qui, à ce jour, n'a pas de nom – et pas d'équivalent.

de fil de fer barbelé les voitures en stationnement et organisaient des boycotts contre les automobilistes du monde des affaires et de la politique. Woodrow Wilson (vingt-huitième président des États-Unis) a bien exprimé l'esprit de l'époque en 1906, en disant que «rien n'a davantage répandu le sentiment socialiste que l'automobile». Il voyait en celle-ci «l'image de la richesse arrogante».

Au lieu d'essayer de dominer ses concurrents en dérochant aux autres constructeurs une part de la demande existante, Ford a redéfini les frontières sectorielles des automobiles et des voitures à cheval pour créer un Océan bleu. A l'époque, les voitures à cheval étaient le principal moyen de transport local en Amérique. Elles présentaient deux avantages sur l'automobile. Les chevaux pouvaient aisément éviter les bosses et la boue qui bloquaient les automobiles – surtout par temps de pluie ou de neige – sur les routes sales. Et chevaux et charrettes étaient bien plus faciles à entretenir que les luxueuses automobiles de l'époque, souvent en panne, qui nécessitaient des mécaniciens experts rares et chers. En prenant conscience de ces avantages, Henry Ford a réalisé qu'il pouvait rompre avec la concurrence et déverrouiller une énorme demande encore inexploitée.

Ford présentait la Model T comme une automobile «pour le plus grand nombre, construite avec les meilleurs matériaux». A l'instar du Cirque du Soleil, il a fait perdre toute pertinence à la concurrence. Au lieu de créer d'élégantes limousines sur mesure destinées aux week-ends à la campagne – luxe que peu de gens pouvaient se permettre –, il a préféré construire une automobile destinée aux usages quotidiens, comme les voitures à cheval. La Model T était livrée en une seule couleur, le noir, avec peu d'accessoires en option. Elle était fiable et durable, conçue pour voyager sans effort sur des routes sales, qu'il pleuve, qu'il neige ou que le soleil brille. Elle était facile à utiliser et à réparer. Il suffisait d'une journée pour apprendre à la conduire. Et, comme le Cirque du Soleil, Ford a cherché son prix en dehors de son secteur, en prenant pour référence les voitures à cheval (400 dollars) et non les autres automobiles. Ainsi, en 1908, la première Model T coûtait 850 dollars; son prix est tombé à 609 dollars en 1909 et à 290 dollars en 1924. De cette manière, Ford a converti les acheteurs de voitures à cheval en acheteurs d'automobiles – tout comme le Cirque du Soleil a transformé les amateurs de théâtre en spectateurs de cirque. Les ventes de la Model T ont explosé. La part de marché de Ford est passée de 9% en 1908 à 61% en 1921. Et, dès 1923, la majorité des ménages américains possédaient une automobile.

Tout en offrant à la masse des acheteurs une valeur bien plus élevée, Ford est aussi parvenu à la structure de coûts la plus basse du secteur, comme le ferait plus tard le Cirque du Soleil. En standardisant ses automobiles au maximum, avec peu d'options et des pièces interchangeables, Ford a pu se débarrasser du système industriel en vigueur, dans lequel les automobiles étaient construites par des artisans qualifiés qui, agglutinés autour d'un poste de travail, les montaient pièce par pièce du début à la fin. La chaîne d'assemblage révolutionnaire de Ford a remplacé les artisans par des travailleurs non qualifiés, chacun étant en charge d'une seule petite tâche, à réaliser vite et efficacement. Ceci a permis à Ford de construire une automobile en quatre jours (la norme de l'industrie était de 21 jours), ce qui a engendré d'énormes économies.

Océans bleus et océans rouges ont toujours coexisté et il en sera toujours ainsi. La réalité pratique impose donc aux entreprises de comprendre la logique stratégique des uns comme des autres. Aujourd'hui, la stratégie est dominée, dans la théorie et dans la pratique, par la concurrence dans les Océans rouges, alors même que la création d'Océans bleus devient de plus en plus nécessaire pour les entreprises. Il est temps de rétablir l'équilibre en répartissant mieux les efforts entre les deux Océans. Car s'il y a toujours eu des stratégies des Océans bleus, leurs stratégies étaient en grande partie inconscientes. Mais une fois que les entreprises auront compris que les stratégies de création et de conquête des Océans bleus obéissent à une logique qui n'est pas celle des stratégies Océan rouge, elles pourront, à l'avenir, créer bien plus d'Océans bleus. ☺

Au moment de la rédaction de cet article, les auteurs occupaient les fonctions suivantes:



W. CHAN KIM est professeur de stratégie et de management international de la chaire Bruce D. Henderson du Boston Consulting Group, à l'Insead de Fontainebleau, en France.



RENÉE MAUBORGNE, est chercheuse et professeure de stratégie et de management à l'Insead. Elle codirige avec W. Chan Kim le Blue Ocean Strategy Institute à Fontainebleau, en France.

Cet article est en partie inspiré de leur ouvrage «Stratégie Océan bleu. Comment créer de nouveaux espaces stratégiques» (Pearson).

La version originale de cet article a été publiée en octobre 2004 dans l'édition américaine de HBR.

Harvard Business Review

FRANCE

RÉFLÉCHIR ET AGIR AVEC UN TEMPS D'AVANCE

Tous les 2 mois, le magazine couvre un large éventail de sujets tels que le leadership, la stratégie, la gestion, le marketing, la finance, l'innovation... pour vous apporter les informations clés pour agir avec un temps d'avance.

Accès illimité
au site
HBRFrance.fr



6 NUMÉROS/AN



Jusqu'à
24%
de remise*



4 HORS-SÉRIE/AN

BON D'ABONNEMENT RÉSERVÉ POUR NOS LECTEURS

1 Je choisis mon offre :

OFFRE ANNUELLE
6 numéros + 4 hors-série par an
144€ par an (1)

au lieu de ~~203,90€~~/an*
Mon abonnement annuel sera renouvelé à date anniversaire sauf résiliation de ma part.

OFFRE SANS ENGAGEMENT

13,51€ par mois (2)
au lieu de ~~16,99€~~/mois *

2 Je souscris en ligne :

En scannant
le QR code suivant :



OU

Directement via l'url suivante :
www.prismashop.fr/HBRSNN54

*Par rapport au prix kiosque + frais de livraison. (1) Abonnement annuel automatiquement reconduit à date anniversaire. Le Client peut ne pas reconduire l'abonnement à chaque anniversaire. PRISMA MEDIA informera le Client par écrit dans un délai de 3 à 1 mois avant chaque échéance de la faculté de résilier son abonnement à la date indiquée, avec un préavis avant la date de renouvellement. A défaut, l'abonnement à durée déterminée sera renouvelé pour une durée identique. 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 cet abonnement à tout moment. (2) 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. Délai de livraison du 1er numéro, 8 semaines environ après enregistrement du règlement dans la limite des stocks disponibles. Vos informations sont collectées par PRISMA MEDIA et traitées, en tant que responsable de traitement, aux fins de : gestion de la relation client ; gestion des impayés, précontentieux et contentieux ; communication marketing par email pour des produits et services similaires à ceux déjà souscrits ; communication marketing par voie postale par Prisma Media et ses partenaires ; amélioration des services et de l'expérience utilisateur. Sous réserve de votre consentement, vos données pourront être traitées à des fins de prospection commerciale et de publicité ciblée. Vous pouvez exercer vos droits d'accès, de rectification, d'opposition, de suppression, de limitation du traitement et à la portabilité de vos données en vous adressant à dpo@prismamedia.com. Nous vous invitons à consulter la Charte pour la protection des données sur <https://www.prismashop.fr>. Photos non contractuelles. Les archives numériques sont accessibles durant la totalité de votre abonnement.

Expérience

Conseils et inspirations



SE GÉRER SOI-MÊME

COMMENT SURMONTER VOTRE PEUR DE L'INCONNU. Acceptez le potentiel transformateur de l'incertitude.

Par Nathan Furr et Susannah Harmon Furr

Les êtres humains ont une peur viscérale de l'inconnu. Cela explique que l'incertitude – que ce soit à l'échelle «macro» lors d'une crise économique, sanitaire ou géopolitique mondiale ou bien à l'échelle «micro» («Vais-je décrocher ce poste? Ce projet sera-t-il couronné de succès? Suis-je sur la bonne voie dans ma vie professionnelle?») – puisse être source d'angoisse, d'épuisement, voire d'affaiblissement. Ce réflexe instinctif nous fait parfois omettre un fait crucial : l'incertitude et la possibilité sont les deux aspects d'un même problème.

Pensez aux prouesses dont vous êtes le plus fier, aux moments qui ont transformé votre vie, aux liens qui font qu'elle vaut d'être vécue. Vous verrez qu'ils sont tous arrivés après une période d'incertitude, une période sans doute stressante, mais que vous avez néanmoins traversée avec persévérance pour accomplir quelque chose de grand. Pour prendre un exemple personnel, lorsque nous avons déménagé à l'étranger, nous avons été confrontés à l'incertitude : allions-nous gagner autant d'argent, payer plus d'impôts, travailler plus dur? Et quid de l'acclimatation de nos enfants à leur nouvelle école, à leur nouvelle langue et à leur nouvelle culture? Mais sept ans plus tard, nous nous félicitons de toutes les possibilités que ce déménagement nous a offertes.

Nos héros des temps modernes ont tous une histoire similaire. Rosa Parks a fait face à une grande incertitude lorsqu'elle a refusé de céder sa place, acte qui a entraîné le boycott des bus de Montgomery et posé un des premiers jalons de la déségrégation. Au début, presque tout le monde pensait qu'Elon Musk et son équipe allaient échouer lorsqu'ils ont entrepris de révolutionner

Expérience

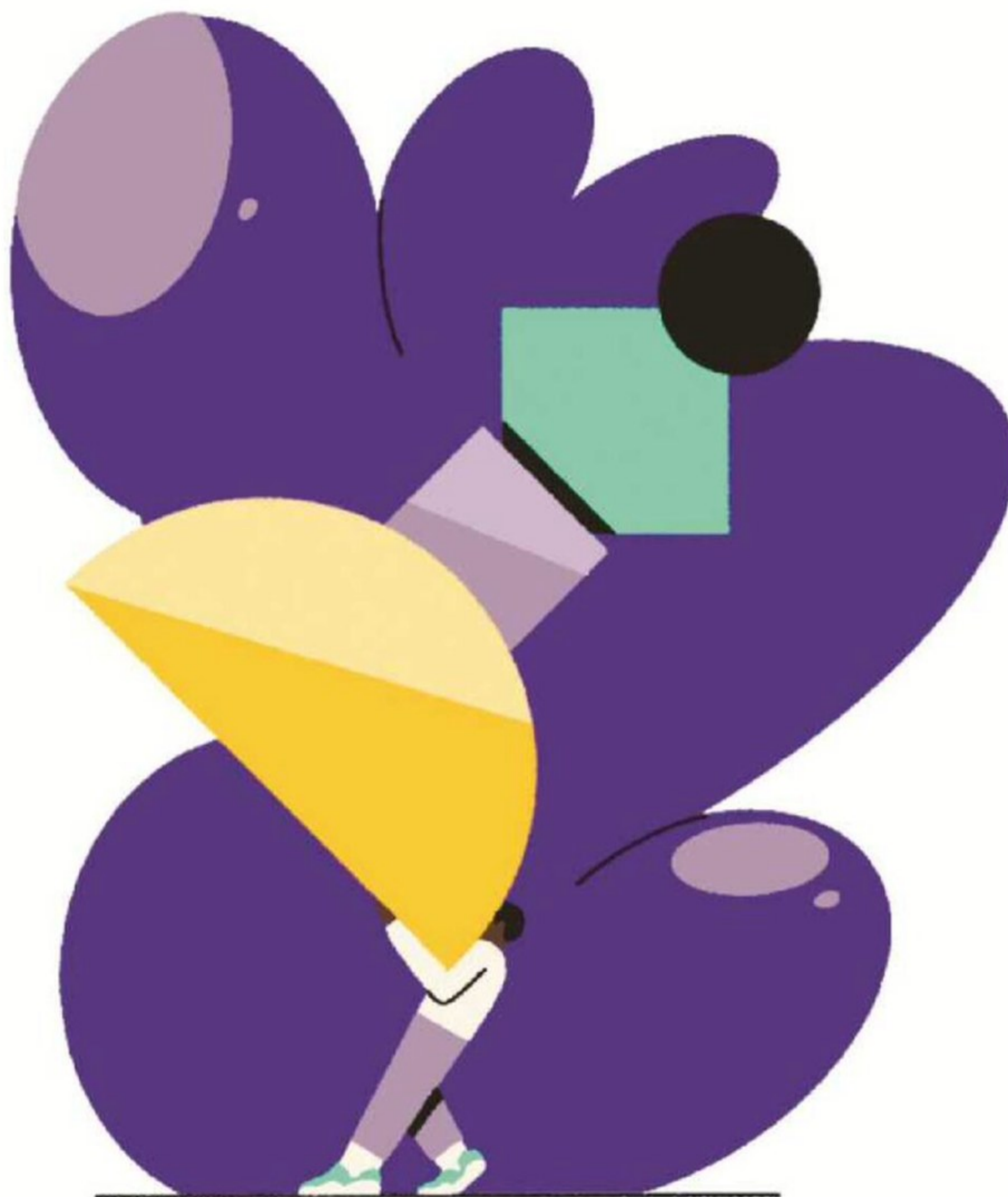
le secteur des véhicules électriques et d'œuvrer pour un monde plus respectueux de l'environnement. Leurs avancées n'auraient pu avoir lieu s'ils avaient eu peur de l'incertitude.

Aucun de nous n'est condamné à être paralysé par l'incertitude. Depuis plus de dix ans, nous étudions des innovateurs et des acteurs du changement ayant appris à gérer l'incertitude correctement. Nous avons également passé en revue la littérature scientifique s'intéressant à des sujets tels que la résilience et la tolérance à l'ambiguïté. Les résultats sont sans appel : nous pouvons tous acquérir un certain talent pour gérer l'incertitude et nous donner le pouvoir d'avancer sereinement dans l'inconnu tout en saisissant les occasions qu'il nous offre. Appliquer les quatre principes suivants vous aidera à y parvenir.

1 ENVISAGEZ VOTRE SITUATION SOUS UN AUTRE ANGLE

La plupart des gens ont une aversion au risque. De nombreuses études démontrent que la façon dont vous envisagez les choses affecte votre façon de prendre des décisions. Des travaux montrent par exemple que, si l'on décrit un traitement contre une nouvelle maladie comme étant efficace à 95% et un autre comme étant inefficace à 5%, les gens préfèrent le premier au second, et ce même si les deux sont statistiquement identiques. Chaque innovation, chaque changement, chaque transformation (sur le plan personnel comme professionnel) comporte son lot d'avantages et d'inconvénients potentiels. Bien que la plupart d'entre nous se focalisent instinctivement sur ces derniers, il est possible de changer d'état d'esprit et de faire baisser notre peur d'un cran.

Une de nos façons préférées d'y



parvenir est l'approche dite du « jeu infini », mise au point par James Carse, professeur à l'université de New York (NYU). Son conseil est d'arrêter de voir les règles, les limites et le but du « jeu » auquel vous êtes en train de jouer (le poste que vous convoitez, le projet que l'on vous a confié, le chemin de carrière que vous suivez) comme étant figés. Car cela vous fait adopter une mentalité de type « gagne ou perd » où l'incertitude intensifie votre anxiété. En revanche, ceux qui jouent au « jeu infini » ont conscience que l'incertitude fait partie intégrante du jeu ; elle ajoute un élément de surprise, ouvre le champ des possibles et leur permet de remettre en question leur rôle et les paramètres mêmes du jeu.

Yvon Chouinard, cofondateur de Patagonia, est l'un de ces joueurs. Enfant qui avait du mal à rester dans le rang, s'enfuyant d'une école, manquant de se faire exclure à cause de ses mauvaises notes, il est ensuite devenu

un « vagabond de l'escalade » (« dirtbag climber ») après avoir obtenu un diplôme universitaire. Mais il raconte dans son livre « Let My People Go Surfing » que, plutôt que de se considérer comme un raté, il a « appris très tôt qu'il vaut mieux inventer son propre jeu ; ainsi on peut toujours être gagnant ».

Yvon Chouinard a non seulement créé une des plus grandes marques de vêtements d'extérieur, il a également fait évoluer les normes de production en utilisant des matériaux plus durables, changé la face de la vente au détail en réhabilitant d'anciens bâtiments pour en faire de nouveaux magasins, et remis en cause les politiques RH traditionnelles en proposant notamment des gardes d'enfant sur le lieu de travail. Certaines de ces innovations ont généré de l'incertitude pour son entreprise. Patagonia a par exemple adopté le coton biologique avant que ce ne soit à la mode, alors que ce matériau était cher et qu'il était difficile de s'en procurer.



Cessez de voir les règles, les limites et le but du « jeu » auquel vous êtes en train de jouer (le poste que vous convoitez, le projet que l'on vous a confié, le chemin de carrière que vous suivez) comme étant figés.

Lorsqu'un revers financier est advenu, des personnes extérieures ont encouragé l'entreprise à acheter des matières premières moins chères. Mais l'utilisation du coton bio était inscrite dans ses valeurs, donc Patagonia s'est obstiné, malgré le coût et les risques liés à l'approvisionnement, et, en fin de compte, a vu ses ventes grimper tandis que celles de ses concurrents baissaient.

Yvon Chouinard a appris à se montrer courageux face à l'incertitude (et à être stimulé par celle-ci), car il considère que son rôle est d'améliorer le jeu plutôt que de se contenter d'y jouer. «Les dirigeants d'une entreprise qui veulent encore être là dans 100 ans feraient mieux d'aimer le changement, conseille-t-il dans son livre. Quand il n'y a pas de crise, le leader avisé [...] en invente une.»

Bien entendu, lorsque l'incertitude s'impose à nous, nous avons souvent besoin d'aide pour envisager les choses sous un autre angle. Prenons l'exemple d'Amy et de Michael, un couple d'actifs avec quatre enfants ayant quitté les Etats-Unis pour la France en 2017 pour les besoins du travail de Michael. Quand la pandémie a éclaté, son poste a été supprimé, et les entreprises qui lui avaient initialement fait des offres d'emploi ont commencé à se montrer évasives. En juillet 2020, Amy et Michael devaient prendre l'avion pour rentrer aux Etats-Unis. Mais trois jours avant leur départ, ils n'avaient toujours pas d'emploi, ni même d'endroit où vivre. Famille et amis demandaient des nouvelles, et leurs ados les sermonnaient : «Vous êtes les pires parents du monde! Comment pouvez-vous n'avoir aucune idée d'où nous allons?»

Deux jours avant leur vol, Amy nous a confié que Michael s'était vu proposer un poste mais que ni elle ni lui ne voulaient qu'il l'accepte. «Est-ce qu'on ne devrait

pas simplement sauter sur l'occasion? s'est-elle demandé à voix haute. J'ai l'impression qu'on est vraiment des gros losers.» Nous l'avons incitée à adopter une perspective différente. Elle et Michael faisaient preuve de résilience et de courage en explorant toutes les étapes qui allaient potentiellement se présenter à eux et en tenant bon jusqu'à ce que la situation leur convienne. Quelle chance leurs enfants avaient d'avoir des parents assez audacieux pour savoir ce qu'ils voulaient vraiment et attendre que la bonne opportunité se présente! Le couple est retourné aux Etats-Unis plein de courage et de curiosité, et, à la fin de l'été, tous deux avaient retrouvé un emploi qu'ils aimaient ainsi qu'une maison à rénover dans un endroit agréable.

2 PRÉPAREZ-VOUS AUX NOUVEAUX RISQUES

On entend souvent les innovateurs dire qu'ils mangent de l'incertitude au petit déjeuner. Mais, en creusant plus avant, on découvre de curieuses habitudes. Quand Paul Smith, styliste connu pour ses mélanges de couleurs osés, voyage, il descend toujours dans le même hôtel, souvent dans la même chambre. D'autres réservent le même siège à chaque vol en avion, répètent le même rituel matinal ou portent les mêmes vêtements. Steve Jobs avait assez de cols roulés noirs pour une vie entière.

Toutes ces habitudes apportent un équilibre. En réduisant l'incertitude dans un domaine de votre vie, elles vous préparent à mieux la tolérer dans d'autres domaines. Certaines personnes trouvent par exemple un ancrage dans des relations stables et durables. Le serial entrepreneur Sam Yagan, ancien P-DG de Match.com et l'une des 100 personnalités les plus influentes selon le magazine

«Time», en donne un bon exemple : «Mes meilleurs amis sont ceux que j'avais au collège et au lycée. J'ai épousé mon amour de jeunesse. Etant donné la quantité d'ambiguïté à laquelle je suis confronté au travail, il m'en faut moins dans d'autres aspects de ma vie.»

Vous pouvez également vous préparer à l'incertitude en apprenant à connaître les types de risque pour lesquels vous ressentez une aversion naturelle ou au contraire une affinité. Voici un cas concret : à l'époque où Nathan était doctorant dans la Silicon Valley et où Susannah avait lancé une ligne de vêtements qui ne générait pas encore de revenus, nous avions quatre enfants à charge et nous vivions encore de nos prêts étudiants dans quelques dizaines de mètres carrés au sein d'une résidence universitaire. Un jour, au déjeuner, Nathan s'est confié à Tina Seelig, son mentor : «Regardons les choses en face, si j'avais vraiment une once de courage, je deviendrais entrepreneur, mais je ne suis vraiment pas du genre à prendre des risques.» Tina n'était pas de son avis. Elle lui a expliqué qu'il existait plusieurs types de risques : financier, intellectuel, social, émotionnel, physique, etc. Dans la situation de Nathan, éviter le risque financier en poursuivant une carrière stable d'universitaire (tout en prenant des risques intellectuels) était un choix prudent. La leçon importante à retenir est que le fait de connaître les risques que vous supportez bien vous aide à vous préparer pour les aborder avec plus de sérénité.

Vous pouvez, et c'est tout aussi important, accroître votre tolérance au risque en en prenant de plus petits, pourquoi pas dans des domaines qui n'ont rien à voir. C'est ce qu'a fait Piet Coelewij, ancien cadre supérieur chez Amazon et Philips. Alors qu'il songeait à dévier de sa carrière toute tracée en entreprise pour aller en Europe diriger le développement de Sonos (qui était alors une start-up), il a décidé de se mettre au kick-boxing. Il se décrit lui-même comme «par nature craintif des confrontations physiques», mais le kick-boxing lui a



Les salariés omettent souvent de demander conseil à leurs collègues ou de chercher à obtenir leur soutien avant d'émettre un feed-back ou une suggestion.

permis de développer les muscles nécessaires pour se confronter à l'incertitude. Selon lui, cela lui a permis de se sentir « plus à l'aise avec les décisions à enjeux élevés dans les contextes où les informations sont moins complètes ». « Une fois que vous vous trouvez dans un cycle de diminution de la peur et de renforcement du courage, vous créez un cercle vertueux qui vous permet de vous améliorer en continu. »

3 PASSEZ À L'ACTION

Agir est une des choses les plus importantes quand vous êtes en proie à l'incertitude, puisque vous apprenez à chaque pas que vous faites. Une étude de Timothy Ott et Kathleen Eisenhardt montre que les avancées les plus fructueuses surviennent après une série de petits pas et non à la suite de gros efforts hasardeux. Le fait de commencer dans la modération peut s'avérer plus efficace et moins générateur d'anxiété que d'essayer de tout faire à la fois.

Quand Jenn Hyman et Jenny Fleiss, fondatrices de Rent the Runway, ont eu l'idée de louer des robes de créateurs en ligne, elles étaient encore étudiantes à la Harvard Business School. Elles ne se sont pas lancées en rédigeant un business plan, en levant des fonds et en cherchant à croître le plus vite possible. Elles ont commencé de manière plus modeste : elles ont préparé quelques robes en vitesse et installé une loge sur le campus de Harvard avant un bal important pour voir si, dans les faits, des femmes allaient les louer. Ensuite, une expérimentation après l'autre, pas à pas, elles ont bâti une entreprise importante et prospère.

Parfois il vous faut redoubler d'efforts dans votre apprentissage pour dissiper le brouillard qui vous empêche de voir ce

que vous avez à faire ensuite. C'est un obstacle que les entrepreneurs rencontrent constamment. Les études sur les accélérateurs de start-up les plus efficaces montrent que le meilleur moyen d'aider les créateurs à surmonter cet obstacle est de les faire discuter aussi rapidement que possible avec un maximum de personnes issues de différents horizons (au lieu de garder leurs idées pour eux de peur que quelqu'un ne se les accapare). Les meilleures pépinières obligent parfois les entrepreneurs à rencontrer plus de 200 personnes, dont certaines n'ont a priori rien en commun, en l'espace d'un mois seulement.

Il n'est pas rare qu'un avis inestimable vienne de là où on ne l'attendait pas. Le fondateur d'une nouvelle plateforme dédiée à l'aide aux œuvres caritatives, et notamment aux organisations religieuses, a d'abord rechigné face à la séance de feed-back que son accélérateur avait organisée avec le vice-président du marketing de « Playboy ». À sa grande surprise, le VP allait non seulement régulièrement à l'église, mais il lui a également donné l'un des conseils les plus utiles qu'il avait reçus jusqu'alors.

Enfin, à mesure que vous avancez, concentrez-vous sur les valeurs plutôt que sur les objectifs. David Heinemeier Hansson, créateur de Ruby on Rails et cofondateur de nombreuses start-up comme Basecamp et Hey.com, considère que les objectifs sont « oppressants » et va même jusqu'à affirmer que le fait d'en fixer ne fonctionne pas. « Atteindre ou non 10 millions de dollars ne dépend pas du fait que vous vous en soyez fixé l'objectif », explique-t-il. Si vous cherchez plutôt à être en accord avec vos valeurs (pour lui il s'agit de coder d'excellents logiciels, de bien traiter les salariés et d'avoir un comportement éthique dans

son secteur), vous aurez assez confiance en vous pour prendre les décisions que vous avez à prendre, quelle que soit la façon dont le monde réagit, car vous aurez redéfini ce que le succès signifie à vos yeux. Et ce même si un gros projet venait à échouer : « Cela ne m'empêchera pas de me retourner sur le chemin parcouru – les deux années et les millions de dollars que nous avons dépensés pour développer cela – et de me sentir vraiment bien par rapport à ça », dit-il.

C'est cette approche qu'il a adoptée quand Apple a commencé à imposer des frais exorbitants sur l'App Store et que son tout dernier projet, Hey.com, une boîte mail d'un nouveau genre, s'est trouvé menacé de disparition juste après son lancement. Même lui a éprouvé de l'anxiété face à cette incertitude, comme n'importe qui d'autre. Mais sa priorisation des valeurs par rapport aux objectifs (en particulier son attachement à l'équité dans le secteur technologique) « [leur] a donné la liberté de mettre le paquet » pour répliquer, explique-t-il. Sa situation a donné un point de convergence aux entrepreneurs et la publicité gratuite qui en a découlé a donné lieu à « la meilleure campagne de lancement imaginable ».

4 TENEZ BON

D'après Ben Feringa, lauréat d'un prix Nobel de chimie pour son travail sur des machines moléculaires qui pourraient un jour alimenter des nanorobots capables de réparer la tuyauterie chez vous ou de préserver votre sang des maladies, la découverte scientifique n'est possible qu'après que l'on a été confronté à l'incertitude. Selon lui, cela signifie qu'il faut « apprendre à être résilient lorsqu'il s'agit de gérer la frustration qui l'accompagne ». Son approche comprend à la fois hygiène



émotionnelle (faire attention à ses émotions, comme on le ferait pour une blessure physique, de façon que celles-ci ne se muent pas en un paralysant doute sur soi-même ou en rumination improductive) et examens objectifs (lors desquels vous reconnaissez que l'échec fait simplement partie du processus).

Ben Feringa sait pertinemment que cela fait mal d'échouer et il s'autorise à être frustré, même pour quelques jours. Mais ensuite il arrête et se demande : «Quels enseignements puis-je tirer de cela? Quelle est la prochaine étape sur laquelle je suis en mesure de travailler?» Consciemment ou non, en faisant cela, il adopte un des nombreux angles de vue qui aident les gens à transformer leurs échecs; qu'il s'agisse de l'angle de l'apprentissage (ce que vous pouvez apprendre des autres), de l'angle de la gratitude (ce que vous avez encore et non ce que vous avez perdu), de l'angle du timing (ce n'est tout simplement pas le bon moment, mais cela ne veut pas dire que ça ne le sera jamais) ou de notre favori : l'angle du challenge (vous ne devenez le héros qu'en vous confrontant aux obstacles).

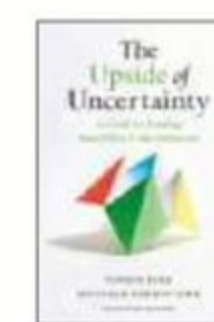
Il existe une autre technique dont se servent les chercheurs, les créateurs et les entrepreneurs que nous avons observés pour tenir bon : se concentrer sur les personnes et les choses qui comptent pour eux. Vous pouvez vous tirer de n'importe quelle situation (pas seulement de la peur d'une perte potentielle, mais aussi de la douleur infligée par les pertes réelles) en vous accrochant à ce qui compte vraiment.

Prenons le cas de Jos et Alison Skeates, un couple britannique ayant lancé une petite chaîne de bijouteries consacrée aux nouveaux designers. Ils ont ouvert des boutiques dans trois quartiers de Londres (Clerkenwell, Notting Hill et Chiswick) tout en élevant leurs deux filles. Puis une série de catastrophes s'est abattue sur eux. D'abord, des travaux ont anéanti le trafic pédestre autour de la boutique de Notting Hill. Ensuite, la crise de 2008 a fait plonger les ventes et, bien pire, on a diagnostiqué une forme agressive de cancer à Alison. Ils ont dû fermer deux magasins et déposer le bilan. Mais ils ont fait face à ces tragédies en gardant à l'esprit que leur amour et leur famille importaient plus que les affaires.

Petit à petit, la santé d'Alison s'est améliorée et le cancer est entré en phase de rémission. Ils ont fini par rouvrir le magasin de Clerkenwell et rembourser leurs anciens créanciers, et ont même gagné le prix de la meilleure bijouterie britannique de l'année. Ils se sont également trouvé un nouveau but, plus profond celui-ci : devenir l'une des premières bijouteries certifiées B Corp au Royaume-Uni et être à l'avant-garde des pratiques durables.

Au bout du compte, leur transition vers la bijouterie durable les a renforcés, eux et leur entreprise. Dernièrement, Jos a repris des études pour passer un master en durabilité. Trente ans après avoir fini ses études, il doutait sérieusement de sa capacité à être à la hauteur des exigences rigoureuses du programme en matière de lecture et d'écriture tout en continuant à s'occuper du magasin. Le bon côté de cette incertitude? «Ce que j'ai appris m'a vraiment intéressé et inspiré, et nos ventes ont augmenté», se réjouit-il. Bien que lui et Alison n'aient pas bâti l'empire bijoutier chic qu'ils avaient en tête, leur vie est plus heureuse et plus riche de tous ces défis relevés.

LA RÉSILIENCE – être capable de prendre un coup et de rester debout – est importante. Mais nous plaidons en faveur d'autre chose : apprendre à transformer l'incertitude en opportunité. La seule façon que quiconque a d'exploiter de nouvelles possibilités est de franchir le seuil de l'inconnu. Et, si vous croyez en votre aptitude à le maîtriser, ce ne sera pas forcément un processus pénible. Notre vœu est que vous parveniez à vous servir de nos conseils pour transformer votre rapport au changement et encourager les autres à faire de même. ☺



NATHAN FURR est professeur à l'Insead et est coauteur de «*Innovation Capital*», «*Leading Transformation*» et «*The Innovator's Method*». **SUSANNAH**

HARMON FURR est entrepreneure et vit à Paris. Ensemble, ils ont écrit «*The Upside of Uncertainty*» (Harvard Business Review Press, 2022), dont est adapté cet article.

Protein Power Plates



Jamie Colvin
P-DG



Mila Colvin
Directrice
du marketing



Rebecca Abrams
Directrice
financière



Olga Gustafson
Cheffe cuisinière



Jin-Yi Zhou
Directrice des opérations

V-Burger



Indira Agarwal
Fondatrice



Jamie téléphone à Mila, sa sœur et directrice du marketing, pour en savoir plus au sujet d'un rendez-vous avec la fondatrice d'une entreprise de « viande » végétale.

Tous nos concurrents proposent des options végétariennes et véganes. Nous devons au moins y réfléchir.

ÉTUDE DE CAS

Une offre végane diluerait-elle l'identité de notre marque ?

Par Lena G. Goldberg et Michael S. Kaufman

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 « Just Like Mom's Contemplates Plant-based Meat », élaborée par Lena G. Goldberg, Michael S. Kaufman et Joseph A. Paul.

LORSQUE JAMIE COLVIN, médaillé d'or olympique au lancer du poids, avait fondé Protein Power Plates en 2013, c'était avec la volonté de proposer aux consommateurs soucieux de leur santé un équivalent machiste aux bars à salades et autres échoppes à smoothies. Il avait d'abord pensé ouvrir un steakhouse – un « Valhalla des carnivores » –, mais, lorsque sa sœur Mila, fraîchement diplômée d'une école de commerce et consultante dans une société de capital-risque à New York, lui fit remarquer que ses jeunes collègues délaissaient les restaurants traditionnels et leur préféraient les « fast casual » où ils pouvaient composer eux-mêmes leur repas à base de produits frais – choisir leur viande, leurs légumes et leurs

sucres lents – en deux fois moins de temps et pour deux fois moins cher, il suivit son conseil et modifia son concept. Le frère et la sœur présentèrent le projet aux associés du cabinet où travaillait Mila, qui acceptèrent de leur apporter du capital d'amorçage.

Neuf ans plus tard, Protein Power Plates générait un chiffre d'affaires annuel de 90 millions de dollars et comptait plus de 30 points de vente dans dix villes américaines – et était également connu pour ses vidéos virales sur Instagram, TikTok et YouTube, où l'on voyait Jamie claiçonner son slogan « A nous la viande! » avant de mordre à pleines dents dans un triple bacon burger.

Aussi, lorsque Mila, désormais directrice du marketing de l'entreprise, lui transféra une



invitation à rencontrer la fondatrice de V-Burger, une société spécialisée dans les alternatives végétales à la viande, Jamie crut à une blague. Il n'avait pas créé Protein Power Plates pour vendre des plantes à de jeunes branchés. Il téléphona immédiatement à sa sœur.

« On a rendez-vous avec V-Burger ? »

— Oui, répondit-elle. Tous nos concurrents proposent des options végétariennes et véganes, et le secteur est en pleine croissance. Il faut au moins y réfléchir. »

En collaboration avec leur cheffe cuisinière, Olga Gustafson, formée au Culinary Institute of America, Mila était chargée du développement produit et du marketing. Elle devait notamment trouver de nouveaux plats à inscrire

à la carte. Le fait est qu'elle avait le don de repérer les nouvelles tendances. En 2015, la jeune femme avait suggéré d'ajouter à la carte des plats à base de viande hachée de bison, parce qu'ils pouvaient se vendre plus cher. Jamie s'y était d'abord opposé, mais cette innovation avait entraîné une hausse des ventes de 10%. Les introductions plus récentes, comme les pains complets sans gluten et une salade de saison composée de courge grillée, de noix et de fromage de chèvre avaient également été bien accueillies par les clients.

Ils avaient discuté la possibilité de proposer des plats végétariens, notamment de la « viande » végétale qui, avait souligné Mila, était moins néfaste pour l'environnement¹ et pourrait attirer de nouveaux clients. Mais Jamie voyait dans ces substituts des aliments artificiels et industriels à éviter. Depuis la création de l'entreprise, ils avaient fait de la qualité de leur viande – goûteuse, issue d'élevages responsables et respectueux du bien-être animal – le cœur de leur concept, mais avaient également veillé à ce que tous les ingrédients qu'ils utilisaient soient naturels, bio et produits localement. Jamie savait en outre que la préparation de recettes végétariennes ou véganes exigerait certains aménagements des processus de travail en cuisine, un sujet de préoccupation majeur pour Olga.

« Je ne sais pas trop, dit Jamie. L'identité de notre marque, c'est la viande. La vraie viande. »

— Mais nos ventes stagnent, répondit sa sœur. Nous sommes peut-être allés aussi loin que nous le pouvions avec les amateurs de viande.

— Mais les *végans* ? répliqua Jamie. Ils représentent quoi, 5% de la population du pays² ?

— V-Burger est le plus gros acteur du marché, et pour l'instant ils n'ont aucun partenariat avec des chaînes de restaurants, dit Mila³. Qui sait ? Leurs burgers te convertiront peut-être. »

A cette idée, tous deux éclatèrent de rire.

LA RÉUNION

Jamie et Mila étaient assis dans un patio bondé sur le toit d'un centre commercial de Brooklyn, face à l'East River.

« Nous n'aurions pas pu la rencontrer à son bureau ? », murmura Jamie au moment où Indira Agarwal, la fondatrice de V-Burger, s'approchait de leur table.

Indira leur dit bonjour avant de s'asseoir et d'ouvrir son ordinateur portable sur une présentation PowerPoint.

« Tyson Foods, Nestlé, Smithfield – ils travaillent tous actuellement sur des viandes végétales qui ont l'aspect, la texture et le goût des vrais burgers, dit-elle. Mais nous avons été les premiers, et nous sommes toujours les meilleurs. »

En effet, l'entreprise créée par la jeune femme avait été la première à mettre au point un « burger » végétal imitant la viande rouge à s'y méprendre : petits pois, riz et protéines de haricots mungo pour reproduire la texture et la teneur en acides aminés de la viande ; graines de rocou et betterave pour imiter sa couleur et son jus « saignants » ; huile de noix de coco et cacao pour donner l'apparence des filaments de graisse ; extrait de jus de pomme pour favoriser le brunissement lors de la cuisson.



1. Le bétail compte pour 14,5 à 18% des émissions de gaz à effet de serre liées à l'activité humaine.

2. Près de 3% des Américains (et 23% des milléniaux) suivent un régime basé sur une alimentation d'origine végétale et leur nombre a considérablement augmenté au cours des quinze dernières années, selon Ipsos Retail Performance.

3. Dans la mesure où des concurrents de Protein Power Plates proposent déjà des plats végans, l'entreprise doit-elle nouer un partenariat avec une marque végane connue pour ne pas risquer de se faire distancer ?

Expérience

La consommation de viande a baissé et le nombre de consommateurs qui se disent intéressés par des options végétariennes ou véganes grimpe en flèche. Les gens ont envie de manger plus sainement.

Nous utilisons la viande la plus saine qui existe.

Mais en proposant des V-Burgers, vous proposeriez au moins une autre option aux consommateurs.

Jamie et Mila rencontrent Indira, la fondatrice de V-Burger.

Mais tous les médecins vous diront qu'il ne faut pas manger trop de viande. L'autre raison pour laquelle les gens se tournent vers la « viande » végétale est écologique. Et naturellement, il y a l'argument du bien-être animal.

Que les choses soient bien claires, il n'est pas question de supprimer la viande de notre carte.



4. Entre 1971 et 2019, la consommation de viande rouge des Américains est passée de 61 kilos à 47 kilos par an et par personne.

5. Sur Google, les recherches pour « nourriture végétale autour de chez moi » ont augmenté de plus de 5000% en 2021, selon Alphabet.

Depuis son lancement en 2016, V-Burger avait rapidement étendu sa distribution à de grandes chaînes de supermarchés comme Safeway et Kroger, et enrichi sa gamme de produits avec des nuggets de « poulet » et du « bœuf » haché.

« Comme vous le voyez sur cette diapositive, poursuit Indira, la consommation de viande rouge a beaucoup baissé depuis 1974⁴, alors que le nombre de consommateurs qui se disent intéressés par des options végétariennes ou véganes est en forte hausse⁵. Pourquoi les consommateurs se tournent-ils vers ces produits ? Parce qu'ils veulent se sentir mieux dans leur corps et être respectueux de l'environnement. »

Jamie voyait que Mila se laissait convaincre par le discours d'Indira, mais il avait déjà entendu ce genre d'arguments et savait y répondre. « Nos plats comprennent les viandes les plus saines qui soient, dit-il. La viande que nous achetons est une des sources les plus complètes de protéines alimentaires. Elle est bourrée de vitamines et de minéraux et contient neuf acides aminés essentiels.

— Certes, répliqua Indira, mais tous les médecins vous diront que

manger trop de viande n'est pas bon pour la santé. Un steak haché classique de 100 grammes contient 22% de la ration quotidienne de graisses saturées et 27% du cholestérol journalier recommandés.

— Nous proposons aussi du porc, du poulet, des œufs, 100% naturels, non transformés – contrairement à votre « viande ». Et, à ma connaissance, certains steaks végétaux contiennent 25% de la ration journalière de graisses saturées.

— L'autre raison pour laquelle les consommateurs se tournent vers les aliments à base de végétaux, rétorqua Indira, est l'environnement. Sans oublier le bien-être animal. Mais l'élevage compte pour une part importante des émissions de gaz à effet de serre liées à l'activité humaine. Il faut beaucoup plus d'eau pour produire du bœuf que pour cultiver toute autre source de protéine équivalente et il faut beaucoup plus d'énergie pour faire pousser des aliments pour nourrir les animaux consommés par les êtres humains que pour cultiver des plantes directement consommés par les

êtres humains. Sans compter la conversion de terres forestières en pâtures, qui a des effets dramatiques pour la capture du CO₂ et la biodiversité. »

Jamie se sentit à nouveau obligé de l'interrompre.

« Écoutez, il est hors de question que nous supprimions la viande de notre carte.

— Je sais, répondit Indira du tac au tac. Mais en proposant des V-Burgers, vous offririez au moins aux consommateurs une option saine et respectueuse de la planète. »

Jamie et Mila posèrent quelques questions à Indira sur les prix, la logistique et l'exclusivité, puis ils la remercièrent pour sa présentation. Elle leur dit qu'elle leur enverrait une boîte de V-Burgers pour qu'ils goûtent le produit.

TENDANCE DE FOND OU PHÉNOMÈNE DE MODE ?

Jamie convia l'équipe dirigeante de Protein Power Plates dans sa maison de Greenwich pour la dégustation des V-Burgers. Mila et Olga se chargèrent de faire griller les « steaks hachés » pendant que Jamie bavardait au bord de la piscine avec



L'équipe dirigeante fait une dégustation de V-Burgers chez Jamie et discute de la possibilité de les inscrire à leur carte.

Si seulement le test V-Burger avait été un échec total ou un succès retentissant...

Notre credo a toujours été de trouver les meilleurs producteurs et de proposer les meilleurs menus carnés. Rien ne nous dit que les consommateurs accepteront les viandes de substitution.

Et les végétariens entreront-ils même dans nos restaurants si nous avons toujours de la viande au menu? Sans compter que la « viande » végétale n'est peut-être qu'un phénomène de mode qui ne durera pas.

Les milléniaux et la génération Z sont prêts à payer plus cher pour des produits socialement responsables.

Ce pourrait être un moyen peu risqué de nous positionner sur cette nouvelle tendance et, qui sait, de gagner de nouveaux clients.

Tentons le coup avec V-Burger – un plat à la carte, pendant un mois, avec un marketing ciblé.

L'expérience V-Burger se solde par des résultats mitigés.

Rebecca Abrams, la directrice financière, et Jin-Yi Zhou, la directrice des opérations. « Cela n'aura sûrement pas le même goût qu'un vrai burger », prédit Jamie.

A l'issue de la dégustation, les avis étaient partagés. Mila et Jin-Yi, une passionnée de course à pied qui avait renoncé à la viande rouge un an auparavant, estimaient que le V-Burger avait presque le même aspect et le même goût – mais pas exactement – qu'un steak haché traditionnel, surtout pris entre deux morceaux de pain et agrémenté de fromage et de condiments. Olga, qui se décrivait elle-même comme « accro à la viande », Rebecca, adepte du CrossFit, et Jamie ne partageaient pas ce point de vue : le V-Burger n'avait pas mauvais goût, mais ce serait la première et la dernière fois qu'ils en mangeraient.

Mila rappela au groupe que l'objectif de la dégustation était d'évaluer le potentiel commercial des produits. Cette « viande » était-elle assez bonne pour qu'ils l'inscrivent à leur carte? Plairait-elle à certains de leurs clients? En attirerait-elle de nouveaux?

« Je ne sais pas trop, répondit

Jin-Yi. Notre credo a toujours été de trouver les meilleurs producteurs et de servir les meilleurs plats à base de viande⁶. D'accord, le végétarisme a le vent en poupe, mais pour l'instant rien ne nous permet d'affirmer que les consommateurs, même les végétariens, sont prêts à se tourner vers les succédanés de viande.

— Et les végétariens franchiront-ils même le seuil de nos restaurants alors qu'il y a toujours de la viande au menu? renchérit Olga. Sans compter que la « viande » végétale n'est peut-être qu'un phénomène de mode, comme les omelettes aux blancs d'œuf au début des années 2000 ou les salades en bocal.

— Plus de 65% de nos clients – actuels et futurs, on peut le supposer – sont des milléniaux ou appartiennent à la génération Z, leur rappela Mila. Ils aiment les produits socialement responsables et ils sont prêts à y mettre le prix⁷. »

Rebecca acquiesça. « Proposer un choix plus large est une idée qui me plaît. Ce pourrait être un moyen peu risqué de nous positionner sur cette nouvelle tendance et, qui sait, de gagner de nouveaux clients. Mettons un V-Burger à la carte

pendant un mois et voyons ce que cela donne?

— Ce n'est pas si simple, dit Jin-Yi en riant. Mais j'ai discuté avec Indira et je suis à peu près sûre que nous pourrions faire un test si nous le voulions. Olga, qu'en penses-tu?

— J'aurai besoin de quelques semaines pour créer les recettes, répondit la cheffe. Mais c'est faisable. »

Jamie acquiesça. « C'est d'accord. J'ai toujours des réserves, mais c'est un bon premier pas. Si Indira est d'accord, donnons sa chance au V-Burger – un plat, pendant un mois, avec un accompagnement marketing ciblé. »

LE TEST

Les résultats du test furent pour le moins mitigés : une vente de V-Burger, cuisiné selon la recette spéciale d'Olga, pour 50 ventes de burgers de viande. Le nouveau plat ne semblait pas avoir attiré beaucoup de nouveaux clients. Si les commentaires des clients qui en avaient acheté étaient globalement positifs, certains n'en pensèrent pas grand-chose, quand d'autres, plus rares, reprochèrent dans leurs tweets



6. Quelle marge de manœuvre Protein Power Plates a-t-il pour étendre son territoire de marque au-delà de la viande?

7. Le rapport Global Corporate Sustainability 2015 de l'institut Nielsen indiquait que 66% des consommateurs étaient prêts à dépenser plus pour un produit d'une marque éthique. Le pourcentage grimpe à 73% chez les milléniaux.

Expérience

à Protein Power Plates d'être devenu trop « woke ».

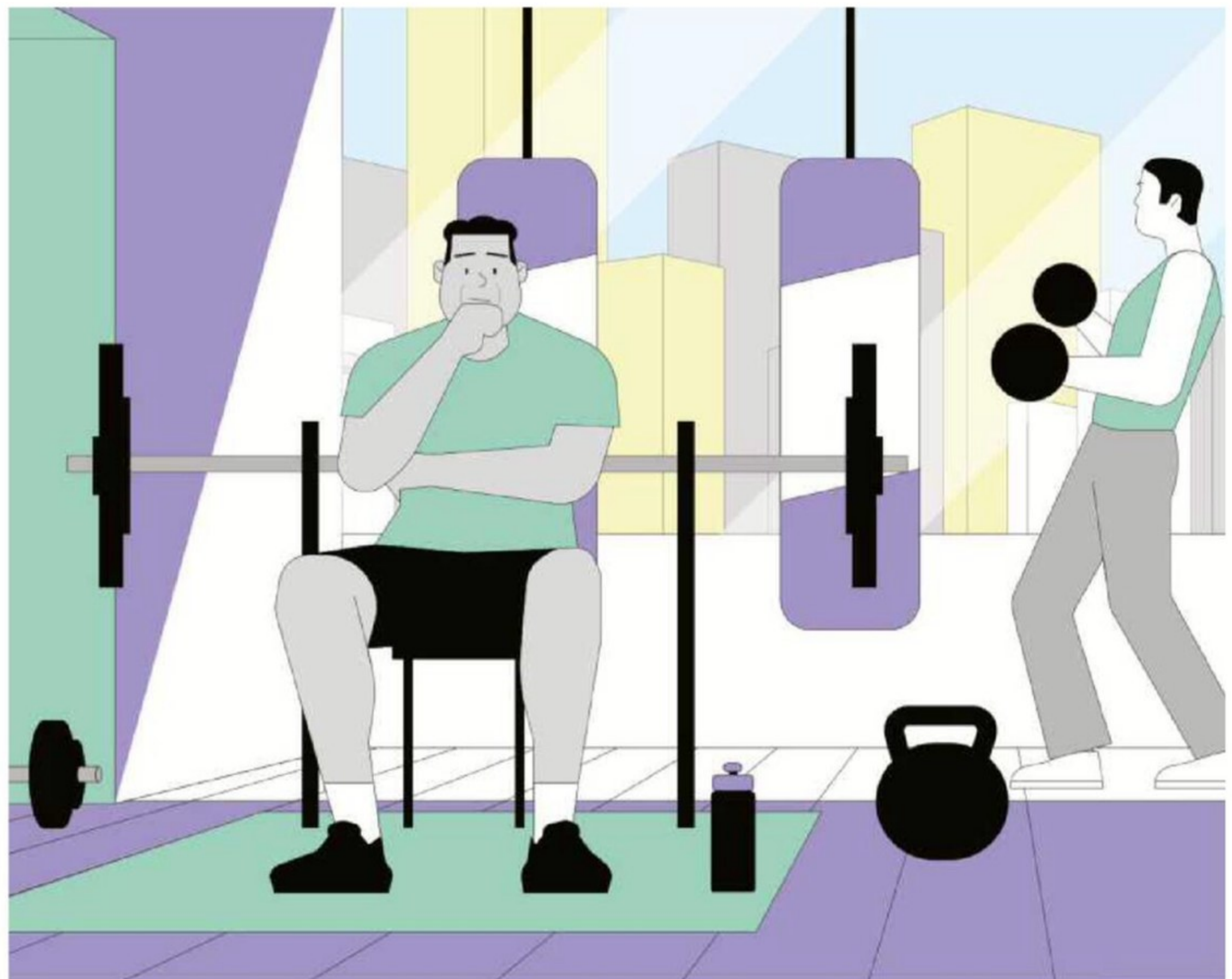
L'assistant d'Indira avait envoyé plusieurs e-mails à Mila lui demandant si elle et Jamie étaient prêts à s'engager sur un contrat annuel de 500 000 dollars pour leurs 30 restaurants. Plusieurs concurrents de Protein Power Plates avaient manifesté leur intérêt pour un partenariat avec V-Burger, mais Indira respectait son engagement de leur accorder le droit de préemption. Mila voulait accepter la proposition et renforcer le marketing afin de voir s'ils pouvaient attirer de nouveaux clients. Rebecca aussi. Jin-Yi et Olga jugeaient quant à elles la réception des produits trop mitigée pour justifier les complications logistiques qu'imposaient le recrutement d'un petit fournisseur supplémentaire et la reconfiguration de toutes leurs cuisines pour empêcher la contamination croisée. Il revenait donc à Jamie de trancher.

De bonne heure un lundi matin, Jamie venait d'entamer sa séance de musculation lorsqu'il reçut un texto de Mila :

Bonjour! Il faut que je donne une réponse à Indira ASAP!

C'était souvent à la salle de sport qu'il réfléchissait le mieux, c'était donc peut-être le bon moment pour prendre sa décision. Si seulement le test V-Burger avait été un échec total ou un succès retentissant... 🍷

 **LENA G. GOLDBERG** a été maîtresse de conférences en administration des affaires à la Harvard Business School et vice-présidente et directrice juridique de Fidelity Investments. **MICHAELS KAUFMAN** est maître de conférences en management général à HBS et associé du cabinet Positive Strategy.



L'entreprise doit-elle s'engager dans un partenariat avec V-Burger ?

LES EXPERTS RÉPONDENT



SCOTT UEHLEIN
est directeur de
l'innovation culinaire
de Sonic Drive-In.

Protein Power Plates ne doit pas signer de contrat annuel avec V-Burger.

Je leur conseillerais de demander à prolonger le test et de travailler un peu plus leur sujet. Voici quelques questions

essentielles à se poser : l'option V-Burger permettra-t-elle à Protein Power Plates d'attirer des consommateurs qui préfèrent les aliments d'origine végétale, ou éviteront-ils toujours l'enseigne du fait de son positionnement originel de spécialiste de la viande rouge? Les clients existants ont-ils envie d'essayer les V-Burgers ou sont-ils satisfaits avec les offres actuelles? Et enfin, quel sera le montant du budget marketing qu'il faudra consacrer à ce produit? Les dirigeants et les collaborateurs de l'entreprise devraient se déplacer dans tous les restaurants pour interroger directement les clients sur les raisons pour lesquelles ils achèteraient

– ou n’achèteraient pas – un V-Burger. La nouvelle offre renforce-t-elle la carte, la marque et l’inclination des clients à la dépense?

Fort de ces informations, Jamie pourra poursuivre les discussions avec V-Burger et prendre une décision plus éclairée quant au partenariat. Même s’il décidait de signer avec V-Burger, je ne serais pas surpris qu’il veuille négocier de meilleures conditions. V-Burger serait peut-être prêt à investir dans une campagne de marketing commune ou à accepter de revoir ses ambitions à la baisse afin que le partenariat soit financièrement acceptable pour Protein Power Plates. Mais si Indira leur dit : « Signez aujourd’hui ou nous allons voir ailleurs », je conseillerais à Protein Power Plates de ne pas donner suite et de mettre les bouchées doubles sur la viande de qualité ou de trouver d’autres axes de diversification.

NOTE DE L'ÉDITEUR Lors de l'élaboration de cet article, Scott Uehlein a travaillé avec des données comptables qui ont ensuite été actualisées sans qu'il en ait été averti. Nous lui présentons nos excuses, et nous regrettons sincèrement cette erreur.



LYNN BLASHFORD est directrice du marketing de White Castle.

Protein Power Plates doit signer le contrat avec V-Burger.

Un investissement de 500 000 dollars sur une année est relativement peu risqué pour une enseigne qui compte 30 restaurants. La part de clients de Protein Power Plates qui commandent des V-Burgers par rapport à ceux qui optent pour des burgers de bœuf – 1 pour 50 – va progresser. Les données du secteur indiquent que le pourcentage de consommateurs qui achètent des produits à base de végétaux connaît une croissance annuelle à deux chiffres. La tendance a connu un léger ralentissement au cours de

la pandémie, mais je m’attends à ce que l’intérêt pour cette catégorie d’aliments continue à progresser avec la multiplication du nombre de produits disponibles dans les magasins d’alimentation et les restaurants.

Protein Power Plates doit saisir cette occasion unique de se positionner en adopteur précoce. Lorsque White Castle a lancé l’Impossible Slider, en 2018, notre stratégie était d’être la première chaîne de hamburgers fast-food à proposer des protéines végétales dans l’ensemble de ses points de vente. Nous ne pouvions pas rivaliser avec les budgets publicitaires des plus gros acteurs du marché, mais la couverture médiatique positive de cette nouvelle tendance alimentaire et de notre partenariat avec Impossible, marque leader de la catégorie, a eu des retombées importantes. Notre position d’innovateur a fait parler de nous et nous a fait connaître.

L’entreprise de Jamie et Mila s’appelle Protein Power Plates, et non Meat Power Plates. Dès lors, ajouter à la carte un plat sans viande à haute teneur en protéines préserve le positionnement de la marque tout en permettant à l’entreprise d’accéder à une nouvelle catégorie de consommateurs qui jusqu’alors n’auraient pas eu l’idée de pousser la porte de ses restaurants. Le slogan « A nous la viande ! » devra être modifié – mais tel est souvent le lot des slogans.

Vendre des V-Burgers présente aussi un intérêt financier. Les consommateurs sont habitués à payer des prix élevés pour ce type de produits. Quoique les dirigeants de Protein Power Plates pensent de l’introduction de ces plats à la carte de leurs restaurants, ils doivent se demander si cette nouvelle offre augmentera le ticket moyen et leur marge de bénéfices.

Il va sans dire que les V-Burgers d’Olga devront être délicieux. Les études montrent que le goût est le premier moteur d’achats de protéines végétales, devant la santé et la protection de l’environnement. L’équipe doit donc y veiller.

Mais en supposant qu’ils seront attentifs à cela, je leur conseillerais de conclure le partenariat, comme nous l’avons fait avec Impossible. Selon moi, la tendance des protéines végétales est partie pour durer. ☺

Harvard Business Review

FRANCE



hbrfrance.fr

Découvrez
l’expertise
Harvard Business Review France
en tous lieux et
en tous temps.

L'œuvre d'une vie



« J'ai du mal à penser qu'un écrivain peut être totalement dans la bonhomie, le bonheur de vivre - ça me paraîtrait étrange, naïf. »



LEÏLA SLIMANI

Au début de sa vie professionnelle, Leïla Slimani était journaliste. Puis elle s'est vite affranchie des contraintes du réel pour se jeter à corps perdu dans l'écriture de romans. Lauréate du prix Goncourt 2016 pour son deuxième livre, « Chanson douce », vendu à plus d'un million d'exemplaires et traduit dans une quarantaine de langues, l'autrice franco-marocaine a publié depuis de multiples ouvrages salués par la critique. Fille d'une Franco-Algérienne et d'un Marocain, elle s'est inspirée de son histoire familiale pour sa trilogie, « Le Pays des autres », grande fresque sociale mêlant l'histoire de la France et du Maroc. Le dernier tome devrait paraître en 2023.

Entretien réalisé par Manon Meyer-Hilfiger

HBR : Vous étiez journaliste pour « Jeune Afrique » avant de devenir écrivaine. Que s'est-il passé ?

LEÏLA SLIMANI : Je prétendais auprès de tout le monde que j'adorais écrire et que j'allais devenir écrivaine. Quand j'ai décidé de démissionner et d'écrire un roman, je l'ai fait comme on saute

dans le vide, sans stratégie ni calcul. C'était un geste de panache. Je n'avais aucune idée du résultat.

Votre premier manuscrit est refusé par toutes les maisons d'édition contactées. Pourtant, trois ans après, vous remportez le Goncourt avec « Chanson douce ». Comment l'expliquer ?

J'ai rencontré mon éditeur, Jean-Marie Laclavetine. Dans la vie de tout artiste, certaines rencontres sont fondatrices. Ce sont des personnes qui vous regardent comme nulle autre auparavant. C'est aussi quelqu'un qui m'a rassurée : mes ambitions d'écrivaine n'étaient pas ridicules. A partir de là, j'ai pu commencer à écrire pour de vrai. Ce n'est pas tant qu'il m'a donné confiance, car je pense que l'écriture a besoin d'inquiétude - on écrit parce qu'on est insatisfait et que l'on veut corriger quelque chose. Mais il m'a appris à vivre avec cela, et à transformer cette angoisse en matière première.

Ce prix a-t-il mis une pression sur votre travail ?

Tant que j'essaie de préserver une forme de sincérité, cela n'a pas d'incidence sur mon écriture. D'ailleurs j'y pense assez peu face à mon carnet de notes ou mon ordinateur. Le seul danger est plutôt d'ordre moral. J'ai peur de devenir arrogante. J'ai vu certains amis qui, quelques années après un prix, écumaient encore les festivals et les mondanités, devenant les VRP d'eux-mêmes. Je n'ai pas envie de vivre cela.

Comment venez-vous à bout des jours où vous n'arrivez pas à produire ?

Aucun jour n'est inutile. Des choses se passent dans ma tête les jours où je tourne en rond, où je fume trop, où je regarde le plafond... Mais cela reste très frustrant. Ce sont des jours où on a l'impression que le monde entier continue à avancer, alors qu'on est englué dans des sables mouvants, à tenter de commencer un chapitre. Globalement, écrire sur le temps long nécessite du travail et de la discipline. Et il y a aussi une part inexplicable, plus intangible. C'est une certaine façon d'être au monde, de regarder son entourage et sa propre intériorité. Enfin,

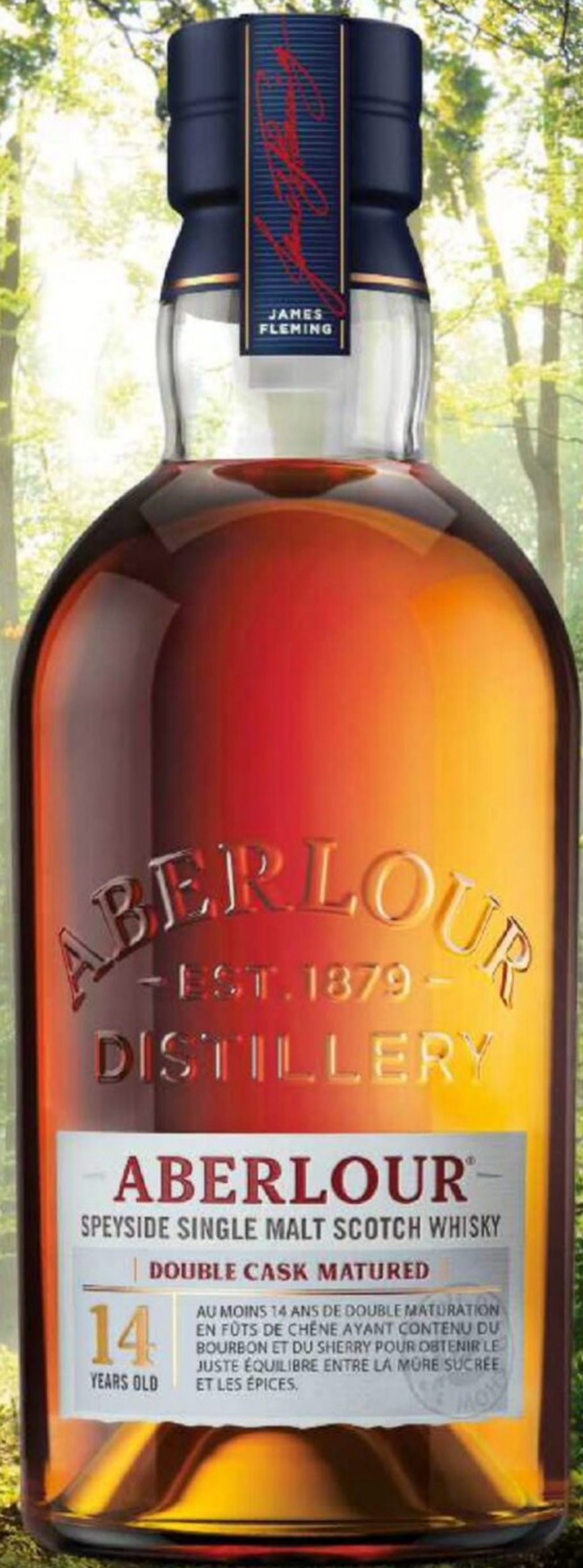
il y a bien sûr la passion des mots : un écrivain, c'est d'abord un grand lecteur.

Pour « Le Pays des autres », vous vous êtes inspirée de votre propre histoire, à cheval entre la France et le Maroc. Quel effet cela vous fait d'explorer cette double nationalité ?

Au départ, je ne voulais pas me poser ces questions : ce que signifie être une immigrée, comment j'ai vécu mon arrivée en France, est-ce que les gens me voyaient comme une Française, est-ce que j'avais envie d'être française ? Me plonger dans cette histoire a peut-être rendu les choses plus douloureuses et confuses. J'ai pris conscience que je n'avais pas vraiment de pays. Pour énoncer des critiques ou des compliments à l'égard de la France ou du Maroc, je me sentais empêchée par l'un ou par l'autre. Mais l'écriture exige de se confronter à cela. J'ai du mal à penser qu'un écrivain peut être totalement dans la bonhomie, le bonheur de vivre - ça me paraîtrait étrange, naïf.

Avec la trilogie du « Pays des autres », vous dites vouloir parler à tous avec des héros qui s'appellent Aïcha ou Mohammed... Comment faire une œuvre universelle ?

Enfant, je n'ai jamais lu un livre en pensant que je pouvais en être l'héroïne. Très peu de romans parlaient de mon monde, de mes paysages, des plats que je mangeais. J'avais le sentiment que l'universel était ailleurs. Je ne pense pas qu'il y ait de recette pour parler à tous - à part peut-être celle d'Albert Camus, c'est-à-dire aller le plus loin possible dans l'intimité. Plus on plonge à l'intérieur d'un personnage, plus il y a de chances que l'on s'identifie. Ce qu'il y a en nous de plus intime est souvent aussi ce qu'il y a de plus universel. ©



SANS ÉTUI, ON AGIT

En supprimant progressivement les étuis non recyclables d'Aberlour,

nous économiserons plus de 1,4 million de litres d'eau par an, faisant un pas de plus dans l'engagement d'Aberlour en faveur de la nature.

Cette démarche s'inscrit dans la continuité des actions menées avec Aberlour pour contribuer à la préservation des eaux du Speyside et de leur biodiversité.

Car c'est à ces eaux, qui entrent dans l'élaboration de nos whiskies, et à ce terroir écossais que nous devons le caractère généreux des single malts Aberlour.

Pour en savoir plus sur nos engagements



ABERLOUR
— EST.  1879 —

DISTILLERY

**ABERLOUR, DE NATURE GÉNÉREUSE
DEPUIS 1879**

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



"LA BEAUTÉ RÉSIDE DANS LES DÉTAILS DE STRUCTURES LES PLUS MONUMENTALES COMME LES PLUS SUBTILES." | ORAÏTO, CRÉATEUR DE FORMES, PORTE LA VACHERON CONSTANTIN TRADITIONNELLE.


VACHERON CONSTANTIN | ONE OF NOT MANY.
GENÈVE

NOUS CONTACTER : +33 170 70 20 28