



L'ENTREPRISE ALERTE ET (DÉ)MESURÉE



RETOUR AUX SOURCES DE LA MESURE

L'ENTREPRISE (DÉ)MESURÉE

LE MODÈLE DE L'ENTREPRISE ALERTE BY KEA

Rencontres avec

> Vincent Mascré et Goulia Claveau : INDICATEURS PASTÈQUES

> Florence Picard : BIG DATA



L'ESPRIT DE LA REVUE *

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



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

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

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

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

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

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

Tous droits de reproduction et de représentation réservés.

Copyright Kea & Partners.

Usage strictement personnel.

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

1 Édito / P.02

2 Le modèle de l'entreprise
alerte by Kea / P.04

Être agile ne suffit pas !

par Stéphanie Nadjarian de Kea & Partners

3 Retour aux sources
de la mesure / P.06

par François Jullien, philosophe et sinologue

4 L'entreprise
(dé)mesurée / P.12

Gagner en initiative ce que l'on perd en contrôle

Article de Jérôme Danon et Jérôme Julia de Kea & Partners

5 Les boussoles de Kea / P.22

Allier mesure et captation d'indices pour naviguer dans
un monde VUCA

6 ***En finir avec les indicateurs pastèques
Donner du sens à la mesure*** / P.26

*Interview de Vincent Mascré, Président, et Goulia Claveau, Directeur Démarche
de Progrès, de Safran / Messier-Bugatti-Dowty
par Thibaut Cournarie et Marc Smia de Kea & Partners*

7 ***Big Data : outil de prédiction
de l'avenir ou nouvelle guerre
économique ?*** / P.32

*Interview de Florence Picard, Institut des Actuaire
par Herbert Faure et Yves Pizay de Kea & Partners*



ARNAUD GANGLOFF
PDG de Kea & Partners

Édito

Depuis la création de Kea, il y a quinze ans, la transformation des organisations est le moteur de notre innovation. Pour nous, c'est tout un art qu'il s'agit de maîtriser et d'enrichir grâce à des méthodes et des approches originales. C'est aussi une matière vivante, en perpétuelle évolution.

Aujourd'hui, nous ouvrons une nouvelle voie, celle de *l'entreprise alerte*. Parce que les rythmes de transformation des entreprises s'accroissent. Parce que le monde est devenu VUCA¹ : volatile, incertain, complexe et ambigu. Les cours des matières premières subissent des variations abyssales ; société, climat, économie... rien n'est plus stable dans la durée ; la complexité va croissante et il faut composer avec toutes sortes de paradoxes.

Dans ce numéro de La Revue, le projecteur est mis sur la mesure, pour remettre en cause des tableaux de bord uniquement orientés sur la performance et ignorant les indices et s'interroger sur un foisonnement d'indicateurs qui altère le discernement. Car comment devenir alerte lorsque le regard est figé sur ces seuls indicateurs ? Comment anticiper dans un monde VUCA en regardant dans le rétroviseur ? La mesure est appelée à jouer un nouveau rôle que nous tentons d'éclairer ici.

En préambule, François Jullien, philosophe et sinologue, nous propose un retour aux sources de la mesure, met en exergue ce qu'elle a d'arbitraire et ce qu'elle exclut de notre champ de vision. Notre dossier « L'entreprise (dé)mesurée » vous invite ensuite à un questionnement sur

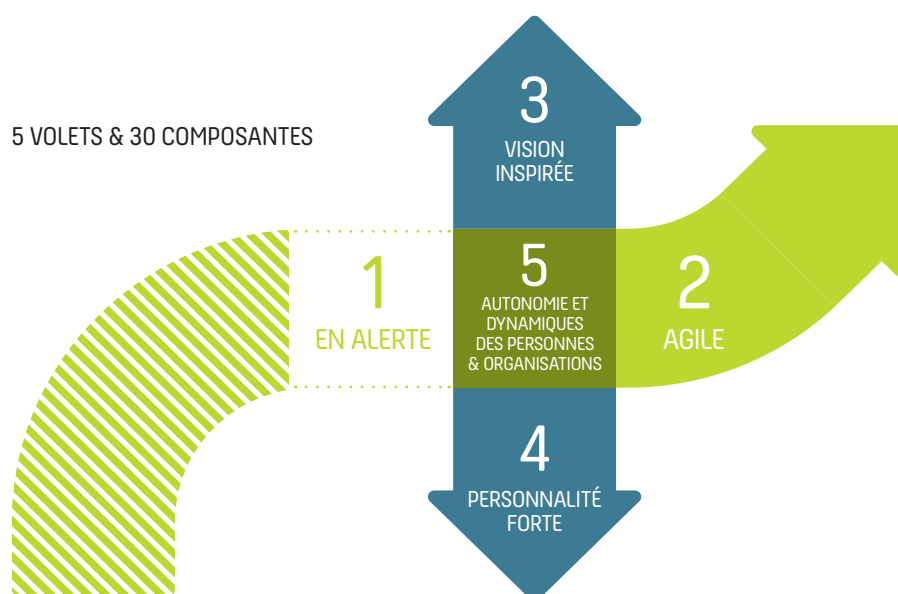
l'usage de la mesure dans les entreprises. Pour inspiration, « Les boussoles de Kea », le dispositif de mesure et de captation d'indices que nous avons développé pour nos clients, dessinent un tableau de bord d'un nouveau genre.

Vincent Mascré, Président de Safran / Messier-Bugatti-Dowty, piste les mesures trompeuses et mécanistes. Avec Goulia Claveau, qui anime la dynamique de transformation du groupe, il évoque les « indicateurs pastèques », ces indicateurs qui, agrégés, ont toute l'apparence du vert alors que le rouge clignote à l'intérieur.

Enfin, Florence Picard, Présidente de la commission scientifique de l'Institut des Actuaire, soulève un coin du voile sur ce que la Big Data apporte à la mesure.

Bonne lecture.

1. VUCA est un terme inventé par l'U.S. Army War College dans les années 1990 pour décrire le monde après l'effondrement de l'Union soviétique : Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity



Le modèle de l'entreprise alerte by Kea

Comme dans le règne animal, les entreprises subissent la loi de l'évolution.

*Pour s'adapter à un monde où tout devient volatile, incertain, complexe et ambigu, elles doivent développer une nouvelle aptitude : devenir une **entreprise alerte**.*

Accompagner les dirigeants dans cette mutation, c'est notre métier. Nous sommes, nous-mêmes, en perpétuelle remise en question. Aujourd'hui, nous entamons un nouveau cycle d'innovation, dont l'objectif est d'aider l'entreprise à devenir alerte. Nous avons le plaisir d'introduire ici le modèle que nous avons construit autour de 5 volets et 30 composantes.

Une entreprise alerte est à la fois sur le qui-vive et prompte à réagir. Elle est **EN ALERTE**, c'est-à-dire capable d'utiliser ses connexions aux clients et à son écosystème pour détecter les signaux faibles, capter les tendances à l'œuvre, au-dehors comme au-dedans, afin d'anticiper les changements à conduire, de décider et d'agir. Une fois les décisions prises, il faut être capable d'aller vite, de gagner en rapidité d'exécution, de tester de nouveaux modes d'action. Ici le mot **ALERTE** correspond à l'idée de réactivité, d'agilité, de fluidité, de souplesse.

Pour autant, aller vite ne signifie pas s'agiter n'importe comment, ni tout le temps. L'entreprise alerte doit savoir préserver sa cohérence, s'appuyer sur sa verticalité. Elle doit être claire sur là où elle veut aller, avoir une **VISION INSPIRÉE**, qui donne le sens, fédère les énergies, permet de maintenir le cap dans un monde incertain. Elle ne doit pas non plus oublier qui elle est. Les entreprises ont besoin parfois d'être mimétiques par rapport au marché et d'autres fois d'affirmer leur singularité. La **PERSONNALITÉ DE L'ENTREPRISE** ne doit surtout pas être diluée. Chaque entreprise peut être modélisée sur la base de trois à cinq systèmes d'actifs immatériels qui la rendent incomparable et sont autant d'atouts concurrentiels. Identifier et renforcer la personnalité d'entreprise est un moyen de

s'ancrer dans un marché difficile et fluctuant. Enfin, l'entreprise ne peut être alerte sans que, collectivement, les hommes qui la composent le soient. Elle doit, pour cela, développer leur **AUTONOMIE** et promouvoir l'auto-motricité. Il s'agit de bâtir des organisations aux processus simplifiés, de responsabiliser les équipes par la confiance, le droit à l'erreur et à l'expérimentation qu'on leur accorde et des modes alternatifs de contrôle. Pour cela, nous utilisons le mix organisation, une grille de lecture qui permet d'identifier où se trouvent les réserves d'énergie et les freins à l'initiative.

Comment devenir une entreprise alerte ?

Notre approche est orientée vers l'action. Elle utilise une diversité de leviers : la création de dispositifs d'observation et de détection, l'identification des freins à l'initiative et des « gluons », la conduite de réformes pour s'affranchir des inerties structurelles, la conduite de projet en mode agile.

STÉPHANIE NADJARIAN

Senior Partner, Kea & Partners, en charge du développement et de l'innovation « Entreprise Alertes »



François Jullien, philosophe & sinologue

Retour aux sources de la mesure



Philosophe, François Jullien fait le détour par la Chine pour mieux comprendre notre culture européenne. Sans les opposer, il met en écart deux modes de pensée : le sage chinois versus le héros grec.

Professeur à l'Université Paris-Diderot, il est actuellement titulaire de la chaire sur l'altérité créée à la Fondation Maison des Sciences de l'Homme.

Il est l'auteur de nombreux ouvrages publiés notamment chez Grasset, Gallimard et aux éditions du Seuil.

Son dernier livre « De l'être au vivre - Lexique euro-chinois de la pensée » marque une pause dans son cheminement. A travers 20 concepts tels que la fiabilité (vs sincérité), la cohérence (vs sens), la connivence (vs connaissance), il tente de résumer son œuvre de philosophe.

urces

“

Comme la mesure, aujourd'hui, envahit nos vies, que son règne s'établit partout, d'autant plus menaçant qu'il est souvent occulte ; comme on se sent démuni face à cet usage démesuré de la mesure fixant des objectifs à tout et se constituant en vérité unique, on en oublierait ce que l'invention de la mesure nous a d'abord conféré de maîtrise : quel pas décisif la mesure a fait franchir pour libérer l'homme en le dotant d'une pleine initiative ; et aussi quelle étape elle a été, au seuil de la modernité, sur le chemin de la science.

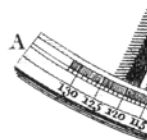
La mesure, rappelons-le nous, a été la grande émancipatrice vis-à-vis des inféodations auxquelles l'humanité d'emblée se trouvait soumise. Un énoncé le dit en grec avec une force inégalée, et peut-être inégalable. Il est dû à Protagoras, au V^{ème} siècle avant notre ère, quand s'éveille la philosophie. Énoncé saisissant par sa radicalité : « *L'homme est la mesure de toutes choses, des choses qui sont en tant qu'elles sont, des choses qui ne sont pas en tant qu'elles ne sont pas* ». Dire que l'homme « est mesure » dit que c'est sa propre évaluation qui prime désormais et que ne compte plus d'autre appréciation que la sienne. Tout jugement venant d'ailleurs, des dieux, des forces obscures ou du destin, autrement dit toute expression de la transcendance, s'en trouve du coup annulé. C'est « l'homme » qui se pose lui-même comme mesure ou « mètre » (*metron*), aussi bien de ce qui « est » que de ce qui « n'est pas ». Car il ne faut pas oublier cette seconde partie de la phrase dans ce qu'elle a de totalisant : « des choses qui sont en tant qu'elles sont » ; « des choses qui ne sont pas en tant qu'elles ne sont pas ». L'« homme », c'est-à-dire tel qu'on l'abstrait alors de toute appartenance, de toute corporation ou filiation, s'institue en départ absolu de l'existence ; s'établissant lui-même en mesure unique de tout réel, il range d'emblée le monde – tout ce qui fait « monde » – sous son autorité que rien ne peut contrebalancer, ou même seulement inquiéter. Loin donc de se réduire à

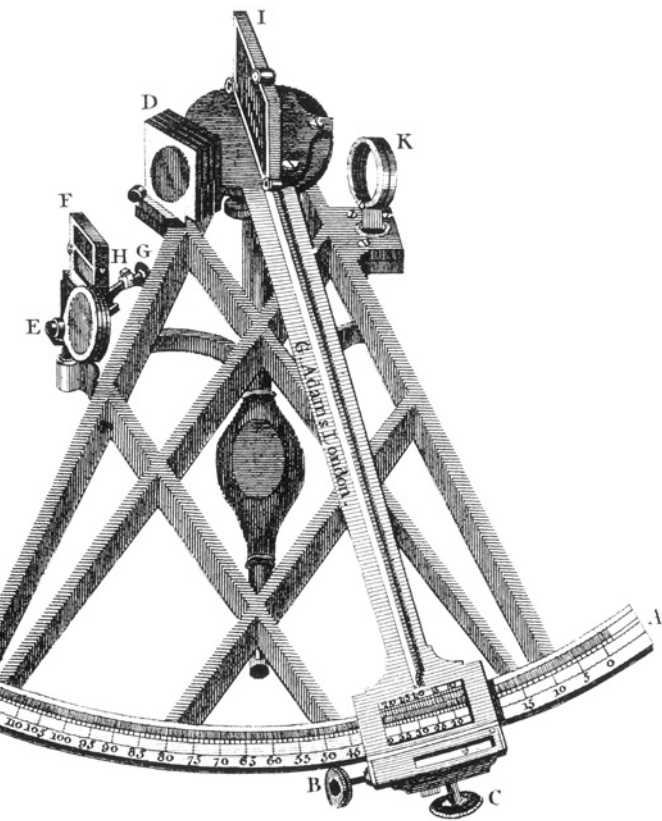
une formule relativisante ou phénoménaliste (« telles les choses m'apparaissent, telles elles sont pour moi » ; « telles elles t'apparaissent, telles elles sont pour toi »), comme on l'a fait servir par la suite, de façon polémique, comme si elle dissolvait toute possibilité d'une vérité commune (Platon), cet énoncé dit donc frontalement, de façon lapidaire, sans balbutier, sans s'embarrasser d'ambages ou de précautions, que, grâce à son pouvoir de mesurer, pouvoir qu'il s'attribue en propre, quelque chose comme l'« homme » désormais existe, affranchi de toute dépendance et même instaurant sur tout sa juridiction. Je ne vois pas de plus belle formule de l'« humanisme ».

Autre pas que fait franchir la mesure, à la Renaissance : celui qui fait entrer dans la science et son usage souverain. À l'école des mathématiciens-ingénieurs (Tartaglia), l'étude des mathématiques s'associe aux réalisations pratiques, notamment dans l'architecture et l'art militaire. Une maîtrise par mathématisation devient l'idéal. Or, de cette mathématisation possible, la mesure est la seule manifestation saisissable, la seule preuve authentifiable. De là ce qui deviendra un principe du savoir en Occident, tous domaines confondus, dont nous continuons de porter l'héritage, peut-être le poids trop pesant : tout savoir sera tenu pour mathématisé, objectivement démontré, si et seulement si ses propositions comportent des mesures en tant que repères chiffrés. Façon non seulement d'éliminer de l'explication par la science les qualités sensibles qui l'encombraient et enrayaient son progrès, mais surtout d'instaurer dans la mesure le critère décisif de toute scientificité possible. Aussi voit-on Galilée, dont le nom symbolise à lui seul cette révolution de l'esprit, s'attacher méticuleusement à la mesure. Dans le petit atelier qu'il aménage au bas de sa maison, à Venise, il s'adonne avec passion à mettre au point des instruments de mesure, dans les domaines les plus divers : il invente une balance hydrostatique pour la détermination du poids spécifique des corps ; ou bien une règle à calcul originale (le « compas

géométrique militaire ») ; ou bien encore un appareil pour la mesure de la température, le thermobaroscope. La lunette, qu'il ose tourner vers les astres, révolutionne d'un coup tout le savoir astronomique. À l'encontre de tant de savants de l'époque qui pensaient que seule la vision directe pouvait nous faire appréhender le réel, Galilée montre ainsi qu'un instrument comme la lunette, non pas déforme, mais accroît notre capacité de perception et, par-là, notre prise sur ce réel, l'instaurant en « réel ». S'il croit ainsi que les instruments de mesure inventés sont d'une importance capitale pour le progrès de la science, ce n'est pas seulement que ceux-ci affranchissent la science de la paresse de l'approximation ou de l'à peu-près, mais surtout parce qu'ils l'élèvent, par passage à la mathématisation, à la possibilité d'une vérité.

Mais de quelle vérité s'agit-il ? Mesurer – à le définir un peu rigoureusement – c'est appliquer un ensemble d'éléments (objets, individus, etc.) sur un ensemble de nombres, de telle sorte qu'à chaque élément corresponde une valeur numérique et une seule. Ces nombres, ou séries de nombres, décrivent certaines propriétés des objets observés (dimension, masse, durée, etc.) en vue de comparer ces objets soit entre eux, soit à une norme extérieure servant d'étalon. En mathématiques, la mesure des aires et des volumes est à l'origine de la géométrie. En physique, la mesure est la détermination directe d'une quantité physique par comparaison avec une grandeur de même nature choisie comme unité ou étalon. Mesurer implique donc en soi un double *arbitraire* : d'une part, celui des propriétés que l'on choisit de mesurer et qu'on juge comme telles significatives (or pourquoi s'attacher à tel aspect de l'expérience plutôt qu'à tel autre pour en faire une propriété ?) ; d'autre part, celui de l'unité de mesure ou de l'étalon en fonction desquels se fait la mesure (par exemple la congélation de l'eau pour la température, etc.). Il y a là arbitraire parce que ce choix répond d'abord à des raisons de commodité et qu'il aurait pu être autre.





Mais tout en reconnaissant qu'un tel arbitraire est légitime, puisque tout savoir a toujours un point de départ postulé ou axiomatique, il ne faudra pas se tromper sur le savoir ainsi produit : il donne prise sur les phénomènes observés, permet de les mieux manipuler, mais ne constitue pas une vérité en soi, autrement dit une vérité de l'Être : puisqu'on aurait pu faire aussi bien d'autres choix et d'étalon de mesure et de propriété à mesurer.

Ce n'est donc pas tant l'arbitraire de la mesure qui met celle-ci en cause que, d'abord, l'extension de son champ d'application, car cette extension n'est-elle pas abusive ? Ce champ d'application ne s'est-il pas distendu démesurément durant ces dernières décennies avec l'accroissement apparemment illimité, en tout cas toujours plus raffiné, des techniques et des outils de mesure ? Le soupçon aujourd'hui en est banal, trivial, mais réussit-il à se faire entendre ? La fiction du tout mesurable est, en effet, si rassurante qu'on ne sait plus comment résister à cette commodité. Car, née avec la géométrie, puis la physique, puis la médecine, la mesure a depuis tentaculairement étendu son règne aux sciences qu'on dit « humaines » comme si plus rien ne pouvait désormais en borner l'autorité : comme si tout ce qui était savoir était livré *de droit* à la mesure. Comme si tout venait se ranger, de façon plus ou moins aisée, exigeant plus ou moins d'effort ou d'habileté, sous ce règne du mesurable ; ou que, si tout ne se laissait pas encore mesurer, c'était seulement que l'instrument de mesure n'était pas encore suffisamment adapté.

Cette idée que le progrès est dans la mesure ne sera donc pas facile à déraciner. Car elle est confortée par cette représentation facile – représentation naïve, mais que confirme traditionnellement l'ontologie – que, sous la variation indéfinie des phénomènes, est à déceler une vérité unitaire-abstraite ; ou que, sous la « qualité », est la « quantité ». La qualité s'éprouve, la quantité se mesure. Or, si les Grecs tenaient encore les deux côte à côte, la qualité



et la quantité (*poion/poson*) comme deux catégories rivales, l'abstraction croissante de la science (Descartes) portait de plus en plus à considérer que l'une (la qualité) n'était que la couverture ou le recouvrement de l'autre (la quantité) ; que, en déshabillant l'une, on ne pouvait manquer de trouver l'autre comme son essence : qu'il fallait donc s'élever du plaisir de la qualité à la rigueur de la quantité, ou du chatoiement du sensible à l'intelligible de la vérité, la mesure servant précisément d'échelle pour y accéder. Disons que la qualité ne serait qu'un effet de surface, la quantité – le mesurable – la vérité sous-jacente. Or à cette représentation facile comment renoncer ? Sans donc une remise en question de notre ontologie de la connaissance, le règne de la mesure ne se laissera pas ébranler. Il faudra donc faire beaucoup plus que critiquer l'emploi trop extensif, abusif, de la mesure – de ces *big* ou *small data* qui nous envahissent et pollueraient l'existence – pour se libérer de ce que l'empire pris par la Mesure a désormais d'inquiétant : pour sortir du fait constaté que la Mesure, qui au départ émancipait l'humain, conduit maintenant à l'aliéner. Il faudra pour le moins promouvoir une autre stratégie, dans

notre gestion des hommes et des faits, que celle dont l'impérialisme de la mesure s'est prévalu. Ou disons plutôt que, face à cette hégémonie de la mesure et son ontologie (*sous* l'apparence est la vérité ou sous l'éprouvé est le mesurable), il faudra promouvoir une pensée qui ne soit pas seulement théorique, selon le vieux couplage théorie-pratique, mais effectivement *stratégique*. Car le tort de la mesure n'est pas tant qu'elle nous encombre aujourd'hui, tant elle prolifère, ou même qu'on en soit submergé, tant elle afflue de tout côté, ou encore que son emprise soit totalitaire ; mais d'abord qu'elle nous fait passer à côté d'un autre accès possible à la réalité – ou je préfère à dire : à l'« effectivité ».

Car qu'est-ce qui résiste à la mesure ? Je le nommerai non pas tant l'« immatériel » que l'*évasif*. Car ce sur quoi la mesure a prise est l'assignable : l'*assignable* est ce qui se laisse localiser et conférer ; comme tel, l'assignable est ce dont s'occupe le savoir de l'Être et de l'ontologie, sur quoi il est pertinent. Mais il y a ce qui ne se laisse ni cantonner ni attribuer, qui ne se constitue donc pas en prédicat et propriété. Le tort ou plutôt la limite de la

mesure n'est pas, je l'ai dit, qu'elle décrète arbitrairement des propriétés, mais d'abord qu'elle suppose que le réel n'est fait que de propriétés qui, comme telles, se laissent caractériser et assigner, par conséquent mesurer. Or il reste une part ou dimension d'*évasif* dans tout phénomène, de non cantonnable-non attribuable, et c'est elle qui ne se laisse pas mesurer. Il ne s'agit pas là d'un irrationnel, ou de « spirituel » opposé au « matériel », mais de ce qui échappe à la prise par *détermination*. Méconnaître cette part ou dimension d'*évasif* conduit à une gestion raide, empesée, figée ou je dirais inerte. Contre quoi je plaiderai pour une gestion qui, prenant en compte cette part ou dimension d'*évasif*, d'inassignable et donc de non mesurable, est une gestion « alerte ».

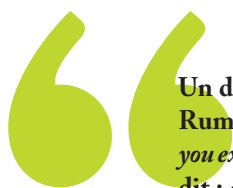
Alerte est l'opposé d'inerte. Une gestion *inerte* est une gestion raidie par les mesures qu'elle fait, sur lesquelles elle s'appuie, donc aussi par les objectifs qu'elle en déduit : elle demeure engoncée dans son projet qui, dès lors, devient un parti pris. Elle est enrayée dans son référentiel et perd sa capacité *réactive*. Le rapport théorique-pratique, la portant à ne faire toujours qu'appliquer ce qu'elle a édicté, progressivement la fige. Elle manque, rate, cette dimension d'*évasif* de ce qui ne se laisse pas réduire en propriété et assigner, n'est donc ni prédictible ni mesurable, mais n'en est pas moins effectif, cet *effectif* s'opposant précisément au caractère strictement *déterminatif* de la mesure. *Alerte* dit au contraire cette réactivité à l'*évasif* qui est aussi le virtuel : ce à quoi – mais qui justement n'est pas un « quoi », pas même un « je ne sais quoi » – on ne reconnaît pas encore de lieu ou de nature propre, qui n'est pas encore déterminable-identifiable et par conséquent quantifiable (mesurable), mais dont découle effectivement l'amorce de la mutation des choses ou disons leur transformation silencieuse. C'est moins la mesure qui compte alors pour s'y repérer que tout ce qui, plus subtil, non tangible, vaut à titre d'*indice* ou de signal ; qui ne peut se laisser étalonner et

qualifier par un savoir, mais appelle une *vigilance*. Car il ne s'agit pas là d'en revenir benoîtement à l'« intuition » comme à l'autre, demeurant obscure, de la connaissance et de la raison, mais de déplacer et de transformer notre attention. Plutôt que de se confier seulement au déterminatif de la mesure, essentiellement résultatif, d'être attentif à ce que je nommerai la *propension* des choses, sur laquelle on peut se guider : à ce stade de l'essor où le procès des choses se laisse d'autant plus aisément infléchir, sans qu'on ait à peser, qu'il ne s'est pas encore raidi et figé, ne s'est pas complètement actualisé, ne s'est pas *étalé*, donc ne se donne pas à mesurer.



L'entreprise (dé)mesurée

*Gagner en initiative
ce que l'on perd en contrôle.*



Un dicton américain popularisé par Donald Rumsfeld énonce que : « *people don't do what you expect, they do what you inspect* ». Autrement dit : « On n'agit que sur ce qui se mesure » – proposition qui a toutes les apparences du bon sens. Pour agir (en tout cas en conscience, avec un but), on a besoin de percevoir l'effet produit par son action ; à l'inverse, la non perception de cet effet décourage l'action.

Si pour agir, il faut mesurer, qu'est-ce que la mesure ? Mesurer, c'est quantifier afin de pouvoir comparer des éléments entre eux, c'est donc laisser de côté ce qui n'est pas quantifiable. La mesure est arbitraire : on choisit de mesurer les choses qui « se laissent mesurer » et d'ignorer les autres. Par conséquent, le regard étant porté sur elles, ce sont celles-là qui prennent de l'importance.

Ne pas voir – ou ne pas vouloir voir – cette limite intrinsèque à la mesure et à l'utilisation qu'en font les dirigeants, c'est courir deux risques – auxquels répondent les deux thèses de cet article : être en alerte et être alerte (l'entreprise alerte telle que décrite en page 4).

ÊTRE EN ALERTE

Le premier risque est de laisser cette représentation de la réalité passer pour « être » la réalité. Notre thèse est que les dirigeants devraient accepter, ou assumer d'exploiter, un deuxième espace au-delà de celui de la mesure traditionnelle : celui de l'intuition, de la détection, de l'appréhension du potentiel... un espace propre à eux-mêmes et à leur entreprise, qui puisse leur constituer une base de décision au même titre que la mesure financière ou opérationnelle classique. Une décision qui requiert une grande liberté d'esprit, tant le conformisme porté naturellement par la mesure classique nous pousse à écarter tout ce qui lui échappe.

ÊTRE ALERTE

Le second risque est que la distribution du pouvoir de mesurer – et ainsi du pouvoir tout court – soit trop concentrée (en haut de la pyramide ou dans les mains d'experts), laissant en jachère le potentiel d'initiative de ceux, plus proches du terrain ou du business, qui « sont mesurés ». C'est donc de la conception même du leadership qu'il s'agit ici. Nous pensons, c'est là notre deuxième thèse, qu'il faut *réallouer le pouvoir de mesurer, le faire descendre jusque dans les opérations* pour en faire un levier de gain d'autonomie – la grande qualité, selon nous, des organisations performantes, si l'on entend par performance la résilience, la capacité d'adaptation, l'agilité...

GARDER LE CAP

Il y a également un troisième risque qui a moins trait à la question du leadership managérial qu'à celle du leadership stratégique, celui de voir les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) s'imposer au cœur même des décisions stratégiques des entreprises. Ces acteurs captent d'ores et déjà une partie (encore modeste) de la valeur économique en monétisant soit leurs



JÉRÔME DANON

Senior Partner, Kea & Partners

Jérôme Danon a débuté sa carrière en 1990 dans le conseil en stratégie au sein de Bossard Consultants, fusionné avec Gemini Consulting en 1997. En 2001, il quitte le groupe Cap Gemini et fait partie des associés fondateurs de Kea & Partners. Les sujets de stratégie et de développement international, d'orientation client, de conception d'offre et de stratégie de marque sont ses domaines d'intervention privilégiés. Il conseille des entreprises issues de secteurs très variés : aussi bien la chimie, les matériaux de construction, l'agroalimentaire que la distribution, la banque ou le tourisme. Il est en charge du développement international de Kea & Partners et Managing Partner de The Transformation Alliance, le groupe de conseil dont Kea est partie prenante.

JÉRÔME JULIA

Directeur, Kea & Partners

Fort de vingt ans d'expérience en entreprise et dans le conseil en stratégie et management, Jérôme Julia s'est fixé un objectif, celui de revitaliser et développer les entreprises françaises et européennes, en investissant sur ce qui fait leur personnalité et leur différenciation fondamentale : leurs actifs immatériels. Jérôme développe ainsi des méthodes et des outils pour mesurer autrement la création et le partage de la valeur. Président de L'Observatoire de l'Immatériel, il anime et fédère les acteurs sur ce sujet. Professeur vacataire à HEC, il publie sur ce thème, par exemple l'ouvrage « Les Immatériels Actifs » (ed. Recherche Midi en collaboration avec Hervé Baculard) ou le blog www.lesimmatérielsactifs.com

données, soit les flux liés à l'utilisation de ces données. Mais la vraie question stratégique, moins apparente aujourd'hui, est tapie au fond des « *datalakes* » : va-t-on voir ces acteurs devenir les principaux producteurs de normes, d'interdits et d'obligations et ainsi s'approprier une part (cette fois majeure) de la valeur stratégique ? Face à ce risque potentiel qui dépasse largement les frontières de chaque entreprise et de chaque secteur, il n'y a pas de réponse facile pour le dirigeant... si ce n'est celle de l'urgence à investir pour que son entreprise devienne agile, alerte et prête à s'engager dans ces domaines en devenir (Cf. interview de Florence Picard, page 32).

AU-DELÀ DE MESURER, DÉTECTER

On mesure pour agir. Mesurer, c'est d'ailleurs *déjà* agir. L'action de mesurer influe sur le résultat de la mesure (ainsi l'amélioration « naturelle » des indicateurs de performance dès qu'on les met en place), de même que l'observateur modifie le résultat de l'expérience qu'il mène (relativité d'Einstein).

La mesure sert donc à produire une représentation de la réalité, à donner des repères, à comprendre, à analyser... pour agir. Elle correspond traditionnellement (en Occident) à un processus linéaire et déterministe qui se décompose en plusieurs étapes :

- > percevoir, capter l'information,
- > analyser, évaluer, comprendre,
- > décider, agir,
- > contrôler, justifier.

« *Identify, Measure, Prove and Improve* ». C'est le paradigme scientifique qui accompagne notre idée du progrès depuis l'âge des Lumières. Classiquement, on mesure des résultats *techniques* (consommation d'énergie d'une machine), *opérationnels* (taux d'OTIF dans une *supply chain*, taux de rétention des clients ou des *high pots*), stratégiques (part de marché

relative) enfin de *valeur* (EBITDA, EVA). Ce sont sur ces champs que l'on va ensuite chercher à agir. Or ces champs n'épuisent pas à eux seuls la complexité de l'entreprise.

Les trois limites de la mesure traditionnelle

Comme nous le rappelle François Jullien, la première limite est liée à l'arbitraire des mesures que l'on a choisies. C'est le fameux « **effet lampadaire** »¹ qui ne donne au passant qu'une perception restreinte de la rue, aux contours de son halo de lumière. Dans l'entreprise, le lampadaire éclaire avant tout le passé et le matériel. Le risque est fort qu'en mesurant ce que tout le monde mesure aussi, on en vienne à décider... de plans d'action également utilisés par tous. La mesure en elle-même perpétue d'ailleurs un état : en comparant les objets ou des grandeurs entre eux, ou à des performances passées, elle est porteuse de mimétisme. Tout concourt dans notre environnement à renforcer cette tendance : la mondialisation et la



1. « le théorème du lampadaire », Jean-Paul Fitoussi (les liens qui libèrent, 2013)



normalisation des activités, la standardisation des modes de vie qui assèche l'originalité ou la non-conformité, le mythe de la simplification qui schématise à l'excès les business modèles, l'appauvrissement culturel du vocabulaire économique, la réduction des marges de manœuvre des entreprises dans le temps.

À l'extrême, il s'avère que la troisième étape du processus cité plus haut – « comprendre » – est singulièrement rabougrie. À force de regarder les mesures (les indicateurs) on finit par ne plus voir qu'elles... et on oublie de se poser la question du « pourquoi » cette mesure-là plutôt qu'une autre. On va (trop mécaniquement) sur des actions ou des réactions qui reproduisent en fait les schémas déjà éprouvés. La mesure prend alors un peu trop le pas sur la réflexion.

La deuxième limite est liée à la difficulté de placer le curseur au bon endroit **entre sur-simplification**

et sur-mesure (ce que nous appelons « l'infobésité »). Trop de mesure tue la mesure. Lorsqu'on est submergé par le déluge de mesures... on n'y voit plus rien !

À complexifier les tableaux de *reporting*, sait-on encore distinguer les éléments clés, ceux qui vont donner une alerte valable ? Sait-on suffisamment mettre en rapport deux données situées dans des tableaux différents, mais dont seul le lien met en lumière une tendance que l'on ne peut pas percevoir autrement ? Il nous est arrivé, en travaillant avec des dirigeants à la réforme de leurs indicateurs clés, de leur recommander de supprimer sans l'annoncer certaines parties du *reporting* produit par leur contrôle de gestion au prix d'efforts considérables... et d'attendre de voir la réaction des managers. Lorsqu'après trois mois personne ne s'est étonné de la disparition des tableaux, on peut légitimement se demander à quoi ils servaient...

Notre culture occidentale nous pousse à découper la réalité en tranches. L'appréhension des phénomènes dans leur globalité ne nous est pas facile. Même quand on s'y essaie, nous finissons par produire une série d'indicateurs qui sont une somme de points de vue, mais toujours pas un point de vue global. Inversement, les indicateurs synthétiques dérivent parfois vers une simplification excessive, qui passe à côté de la compréhension holistique des phénomènes. En témoigne sur un plan macroéconomique le questionnement de Joseph Stiglitz sur la validité du PIB et du taux de croissance et, au contraire, sur le bien-fondé du BNB du Bhoutan (Bonheur National Brut). Sur un plan microéconomique, peut-on résumer la force d'une entreprise à son EBITDA, son PER ratio ou son NPS, sans prendre en compte ce qui fait sa singularité, irréductible aux champs classiques de la mesure et portée par ses *craft pots*² ?

Enfin, la troisième limite de la mesure traditionnelle est celle de la **myopie temporelle**. À trop subir le diktat de la comparaison des performances, on risque d'agir *trop vite, ou de sur-réagir*, alors que certains phénomènes ressortent du temps long. Comme le Président de club, qui licencie son entraîneur après deux défaites alors qu'il fallait laisser à l'équipe le temps de bâtir la connivence entre les joueurs (base du succès mais qui ne se mesure pas), les dirigeants sont parfois amenés, sous une pression réelle ou perçue, à décider d'une cure massive d'amaigrissement ou d'un gel des embauches. C'est l'effet pervers bien connu des sociétés cotées, qui pilotent parfois trop au trimestre, alors même que la stratégie à moyen terme commanderait de consentir de nouveaux investissements ou de recruter des experts pointus... dont l'absence se fera ensuite cruellement sentir.

Élargir le halo du lampadaire pour appréhender personnalité d'entreprise et signaux faibles

Comment dépasser ces limites ? Pour élargir le halo du lampadaire, le dirigeant doit éclairer des objets moins tangibles et plus originaux que ceux qu'il a coutume de suivre dans les tableaux de bord. En un mot ouvrir un nouvel espace, non pas de mesure mais d'appréhension... et assumer que cet espace devienne lui aussi un support de ses décisions y compris stratégiques, même si tout le pousse à se cantonner au tangible, au matériel, au démontré, au mesuré.

Nouvelle porte que peut pousser le dirigeant : s'intéresser à mesurer ce qu'est fondamentalement l'entreprise, plutôt que de s'efforcer qu'elle soit ce que l'on a mesuré. « *La connaissance de soi est une naissance à sa propre lumière, à son propre soleil* »³. Comprendre ce qu'est son entreprise... ou plutôt qui est son entreprise. Il s'agit de capter (sans forcément mesurer) la personnalité de l'entreprise⁴, qui est au final ce que ses parties prenantes « achètent ». La personnalité donne du sens, elle affûte un positionnement, c'est elle qui, comme on dit en anglais, « *makes a difference* ». Pour appréhender cette singularité

2. Cf La Revue de Kea & Partners n° 18, page 15 : « *les craft pots sont les individus qui ont un savoir-faire spécifique, une connaissance intime de leur métier, qui portent la personnalité de l'entreprise* ».

3. Marie-Madeleine Davy « La connaissance de soi » (PUF 2010). Spécialiste du latin médiéval, elle a traduit les textes des mystiques du douzième siècle et publié sur la symbolique romane.

4. Cf La Revue de Kea & Partners n° 18, page 2.

profonde, le dirigeant doit regarder ce qu'il ne regarde pas d'habitude. Il lui faut repérer puis responsabiliser les employés ou les cadres qui incarnent les forces réellement distinctives de l'entreprise, et qui ne se situent pas forcément dans la hiérarchie verticale ; valoriser l'effort en plus du résultat ; chercher l'effet au-delà du livrable. En un mot, prêter attention aux choses invisibles qui font aussi la valeur de l'entreprise et créent une énergie positive... qui ne se mesure pas : l'ambiance de travail, le lien d'amitié entre deux managers, le style, le tour de main d'un ouvrier, la fierté du travail bien fait au-delà de la production tangible... bref, tout ce qui résiste à une logique de connaissance.

Deuxième piste : prêter attention à l'invisible au dehors de l'entreprise, détecter les signaux faibles de l'environnement. Il n'est pas facile de fonder des décisions sur... ce dont on ne sait pas encore que cela va concerner notre entreprise ! « Éveillés, ils dorment » écrivait



Héraclite. Pourtant, inviter à la table du comité stratégique la prospective, des disciplines d'habitude absentes du champ du management – histoire, ethnologie, anthropologie, neurosciences, design, psychologie... – afin de repérer des indices et d'ouvrir les volets sur l'imagination stratégique, n'est-ce pas la seule façon de faire émerger les besoins futurs, non encore exprimés mais qui pourraient tout changer ? Là aussi le dirigeant libre d'esprit devra se battre pour lutter contre l'hégémonie des indicateurs classiques (financiers, opérationnels, techniques, stratégiques) toujours en position de disqualifier les autres.

Ce dirigeant-là aura à cœur de développer une autre sorte d'indices à côté des indicateurs plus traditionnels qu'il continuera de toute façon à regarder. Ce sont ceux-là qui lui permettront d'éclairer sa dynamique de transformation (la route et la manière) au-delà de la mesure de la performance (le résultat) :

- > L'entreprise se transforme-t-elle dans la bonne direction et à la bonne vitesse ?
- > Quelles sont les strates de population qui ont compris et se sont approprié le sens de la transformation à l'œuvre et se sont mises en mouvement ? Quelles sont celles qui restent en retrait, celles qui sont en opposition ?
- > Est-ce que la culture d'entreprise évolue favorablement ?

À travers nos travaux sur la transformation des organisations et avec les dirigeants que nous accompagnons, nous avons progressivement bâti une série d'instruments d'un genre nouveau, qui sont davantage des boussoles et des indices que des indicateurs purs et durs (cf. page 22). C'est bien l'utilisation simultanée des deux types d'instruments qui donne au dirigeant une capacité d'action plus complète, plus holistique, plus « vivante » : l'un n'est pas meilleur ou supérieur à l'autre. Ils se complètent.

LA MESURE, REFLET D'UNE CONCEPTION DU LEADERSHIP

Par son tropisme quantitatif, technique et financier, la mesure n'est historiquement qu'un service de certaines parties prenantes.

Des dirigeants voient encore la mesure essentiellement comme un outil de contrôle, qui les aide à défendre un certain pouvoir, à décider dans un mode vertical.

Or cette protection est de plus en plus illusoire. Le développement exponentiel des réseaux sociaux, l'accès de tous à l'information chaque jour un peu plus facilité par les technologies ouvertes, tout cela rend obsolète le principe du pouvoir par la rétention d'information. Que cela nous plaise ou non, l'accès à la mesure se démocratise. Qu'il s'agisse du bulletin de santé du Président de la République ou de la mesure des rejets polluants dans une usine à l'autre bout du monde, ces mesures connaissent une publicité très difficile à éviter, qui rejillit instantanément sur les intentions de vote, le sentiment d'appartenance à l'entreprise ou le cours de bourse. On ne peut plus diriger aujourd'hui en imposant aux autres parce qu'on sait... parce qu'eux aussi savent (ou croient savoir) : mieux vaut jouer avec cette évolution qu'essayer vainement de la contrer.

La privatisation de la mesure est en elle-même porteuse d'un modèle de **leadership déterministe**, fondé sur la coercition davantage que sur la coopération. Une mesure peut être détenue par quelques-uns et assénée aux autres – mais dans ce cas elle assèche le dialogue, tue l'initiative et déresponsabilise les collaborateurs. Du reste le dirigeant dirigeant se laisse parfois lui-même, sans même s'en apercevoir, diriger... par les experts de la mesure. Les analystes, les financiers détiennent un pouvoir implicite, celui de nous obliger à regarder sous leur lampadaire, qui standardise, normalise,

provoque une boulimie comparative, relègue dans l'ombre la non-conformité et, ce faisant, assèche le flux des informations alimentant la décision.

La lourdeur de la responsabilité qui pèse ainsi sur leurs épaules incite certains à laisser la décision s'automatiser à l'excès. Dans un entretien à la BBC le 2 décembre 2014, l'astrophysicien britannique Stephen Hawking disait craindre que les humains, limités par une lente évolution biologique, ne puissent rivaliser avec l'intelligence artificielle. La machine devenue plus efficace, plus intelligente... donc plus capable de prendre des décisions en autonomie. Souvenons-nous de HAL, l'ordinateur de bord conscient et intelligent porté à l'écran par Stanley Kubrick dans 2001 l'Odyssée de l'espace. HAL mesure tout : la santé de l'équipage comme la bonne marche du vaisseau. Indispensable et utilisant une voix (enregistrée) au ton amical, HAL se révèle cependant être un penseur froid pour qui la vie humaine n'a pas grande importance. Parce qu'il tente de prendre le contrôle pour pouvoir réussir la mission contre la volonté de l'équipage, il finit par être définitivement débranché. Dans cette quête initiatique et prémonitoire, Stanley Kubrick nous met en garde : l'intelligence artificielle peut se retourner contre ses créateurs. La déshumanisation de la mesure atteint sa limite et le développement inéluctable du Big Data est la prochaine grande question clé à laquelle il va nous falloir répondre.

De la science-fiction ? En mai 2014, la société hongkongaise Deep Knowledge Ventures, spécialisée dans les investissements en capital-risque, a décidé de faire participer un robot (l'algorithme nommé Vital) aux décisions stratégiques en en faisant le sixième membre de son Conseil d'administration⁵.

Elle mise sur son analyse fiable des données, notamment en ce qui concerne les résultats prévisionnels ou les futurs investissements. La programmation du robot a également l'avantage de le rendre incorruptible. De plus,

ses décisions sont toujours objectives, dénuées de toute émotion – non polluées, en somme, par la subjectivité des hommes.

Comment dès lors *l'être humain, le dirigeant garde-t-il le pouvoir, son libre-arbitre, sa liberté ?* Le dirigeant peut-il échapper à certaines décisions quand la mesure est tellement admise par tous qu'elle devient difficile à remettre en cause et qu'elle lui « impose » certains choix réputés évidents (couper les coûts pour afficher une meilleure rentabilité à court terme) ? Que devient la liberté individuelle et l'éthique de responsabilité, celle de ce pilote d'avion commercial qui réussit un amerrissage d'urgence dans l'Hudson River en bordure de Manhattan ?

Réconcilier mesure et autonomie

Le leadership déterministe et ses travers (la privatisation de la mesure et l'automatisation de la décision) n'est évidemment pas le seul modèle possible. Chez Kea, nous prôtons un modèle de leadership plus holistique, plus inclusif aussi dirait-on en anglais, qui cherche à donner un cap, un sens fort de nature à motiver et aligner les hommes, mais aussi à développer leur autonomie, leur capacité d'initiative, leur énergie. Le dirigeant qui valorise ainsi la responsabilisation des hommes peut ouvrir de nouvelles fenêtres pour faire entrer dans son entreprise le vent de la liberté et de l'autonomie.

La première de ces libertés, portée par ce type de leadership que nous promovons chez nos clients, est celle du **renouvellement régulier de la mesure** – on parle ici bien sûr de la mesure macro, l'outil de pilotage stratégique du dirigeant. A l'encontre des forces qui le poussent à stabiliser pour pouvoir comparer (et ainsi perpétuer), le dirigeant peut oser changer pour que la mesure ne devienne pas norme, fabriquer sa propre mesure et ouvrir le champ. Il peut accepter de créer la jachère sur certains domaines, d'abandonner une mesure transitoirement, de la faire renaître, de jouer avec elle. Il peut oser changer régulièrement de prisme et renouveler ses instruments ; oser oublier pour être créatif. La machine qui stocke

les mesures n'oublie pas. L'homme lui peut oublier, et cette faiblesse peut être une force car l'oubli est nécessaire à la création. En nous appuyant sur notre filiale spécialisée dans l'innovation, Tilt Ideas, nous proposons souvent à nos clients de **dérégler les règles** en matière de marketing. Pourquoi ne pas utiliser cette approche aussi en matière de mesure stratégique ? Pourquoi ne pas remettre en question plus régulièrement les tableaux de bord, les déconstruire souvent pour recréer la vie, s'obliger à ne pas rester sous le lampadaire, dans un système qui s'auto-entretient, optimisé par ceux qui y vivent – effet pervers de tout système « habité ».

Ensuite, rendre l'essentiel des mesures **transparentes**, accessibles, est la manifestation d'un mode de leadership plus respectueux, qui fait le pari de l'intelligence des collaborateurs au lieu de chercher l'imposition. La mesure partagée est porteuse de dialogue, en parler contribue à fabriquer du sens collectif et de la coopération, donc de la vie. La mesure est alors vécue non pas comme un générateur de décision unilatérale, mais comme une base de discussion qui va permettre ensuite une prise de décision bien plus puissante, parce qu'issue aussi de l'intelligence collective. Publiez les mesures, y compris celles exprimant la santé stratégique de l'entreprise, dans les ateliers : les ouvriers comprendront mieux quelle est leur contribution à la réussite collective, pourquoi il faut faire des efforts de compétitivité et le sens des grandes orientations stratégiques.

Le plus puissant peut-être de ces nouveaux axes est celui de la **responsabilisation**, « *l'empowerment* », une notion très présente dans les manifestes de valeurs de grandes entreprises ou, en gros titre, dans de nombreux articles de la littérature managériale, mais encore trop rarement dans les faits. « **Laisse un peu mesurer les autres** » dit César à Marius. Il s'agit ici d'appliquer le principe de subsidiarité, de faire contribuer à la mesure ceux qui portent l'action et la personnalité de l'entreprise : faire descendre la

mesure dans les opérations, oser lâcher prise. L'autonomie appelle à se réapproprier la mesure. L'auto-évaluation est source de performance, et ce d'autant plus que les opérateurs auront contribué à définir leurs propres instruments de mesure. C'est là que se situe la principale difficulté : peut-on faire confiance au terrain au point de lui déléguer le choix de ses propres critères d'évaluation ? N'est-ce pas là la négation du commandement, de l'autorité, du contrôle ?

Nous pensons, au contraire, que ce qui est en apparence perdu en contrôle est gagné au décuple en motivation, en intelligence pratique, en énergie. Peut-on raisonnablement croire savoir mieux que les autres ce qu'ils doivent faire pour s'améliorer, surtout quand ils

sont nombreux ? Dirigeants, laissez s'épanouir l'extraordinaire vitalité qui sommeille dans vos équipes. Laissez-leur décider par elles-mêmes de ce qu'il leur faut mesurer pour atteindre les objectifs stratégiques que vous leur avez fixés (et pris le temps de partager !). En tout cas – soyons pragmatiques –, veillez à ménager une règle des 50/50 : la moitié des indicateurs de mesure décidée par la hiérarchie, l'autre moitié décidée par les opérationnels eux-mêmes, en fonction de leur métier, de leur contexte et même de leurs arrangements de fonctionnement. Du moment qu'ils restent dans le cadre des valeurs de l'entreprise et de la légalité, bien entendu, ils constitueront des leviers de performance ultra-efficaces... même si vous ne savez pas très bien les mesurer !



CONCLUSION

À travers ce voyage dans les forêts de mesures au sein desquelles les dirigeants peuvent soigner les plantes les plus adaptées à leur propre contexte (les grands chênes bien visibles qui servent de repères à tous, mais aussi les pins dont la courbure indique la direction des vents dominants, les fleurs discrètes qui signalent l'acidité du sol, etc.), le lecteur a compris que nous esquissons un certain mode de leadership. Ce leadership holistique nous semble le mieux adapté à notre monde VUCA : volatile, incertain, complexe et ambigu. Il permet de mobiliser l'extraordinaire potentiel d'intelligence collective encore trop souvent entravé dans l'entreprise par la rigidité des modes verticaux, servis par des outils de mesure trop coercitifs. Et quoi de plus puissant pour faire face au défi polymorphe du Big Data que la mobilisation de toutes les énergies au sein de l'entreprise et de son écosystème ?

Le dirigeant holistique aura à cœur d'appliquer quatre préceptes dans sa pratique de leader :

Réhabiliter la part qualitative dans ses propres processus de décision : assumer une part d'intuition ; refuser le diktat de la mesure imposée quand elle n'est que conformité voire conformisme (par exemple : directeurs marketing, osez oublier parfois les études qui ne font la plupart du temps que confirmer ce que vous saviez déjà, osez prendre des risques et faire confiance à un instinct nourri par l'expérience ! Vous ferez des économies... et vous serez certainement plus innovants) ; investir sur des dispositifs de détection ; laisser de la place à des dimensions absurdemment refoulées hors du monde du management : le goût, la sensibilité, l'amour.

Développer l'autonomie : rendre les collaborateurs et parties prenantes autonomes sur leur mesure ; développer une éthique de responsabilité sur la façon dont ils vont atteindre leurs objectifs ; promouvoir la coopération (donc oser la valoriser dans les processus d'évaluation de la performance davantage que la performance individuelle).

Faire du jeu des contraires une règle : l'intuition vs la preuve, la subjectivité vs l'objectivité, l'expérimentation vs la conception détaillée, l'irrationnel vs le rationnel, la prospective vs la rétrospective, l'implicite vs l'explicite, l'anticipation vs la prévision, la comparaison dans le temps (la permanence) vs les nouveaux champs (l'émergent), l'innovation vs la prolongation d'un modèle existant...

Appliquer la règle des quatre quarts de cake dans son emploi du temps : un quart du temps pour connaître et comprendre ; un quart pour débattre et décider ; un quart pour communiquer et impulser ; enfin un quart pour réfléchir et challenger, ce dernier quart étant trop souvent négligé.

In fine, il nous semble qu'il faut faire entrer le raisonnement philosophique dans l'exercice du leadership (et peut-être les philosophes dans l'entreprise), pour nous demander pourquoi nous faisons les choses comme nous les faisons (là où nous avons depuis longtemps cessé de nous poser cette question) ; pour nous interroger sur les effets non souhaités de nos décisions ; pour identifier les conséquences des options que nous prenons sur la *responsabilité* et *l'autonomie*.



6 mois

18 mois



*Un dispositif de mesure et de captation
d'indices, évolutif dans le temps.*

Les boussoles de Kea

Votre entreprise se transforme. Comment vous assurer que cette transformation va dans la bonne direction alors que l'environnement est en pleine mutation ? Peut-on capter ce qui n'est pas mesurable, comme l'évolution culturelle ou l'engagement des collaborateurs ? Comment donner de la visibilité aux équipes et aux actionnaires sur l'avancement du programme ?

La transformation peut prendre du temps et les résultats opérationnels ne se produisent pas tous instantanément. Comment éviter le décourageant effet tunnel ? Comment garder le cap ? Que faut-il mesurer ? Et au-delà de la mesure proprement dite, quels sont les indices qu'il s'agit de détecter pour orienter le programme d'actions ?

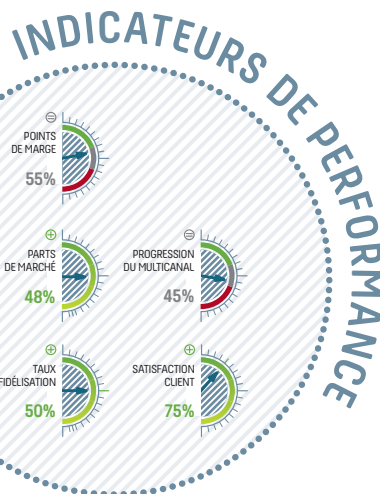
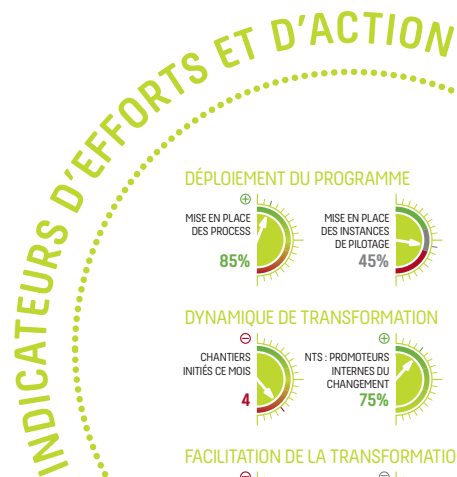
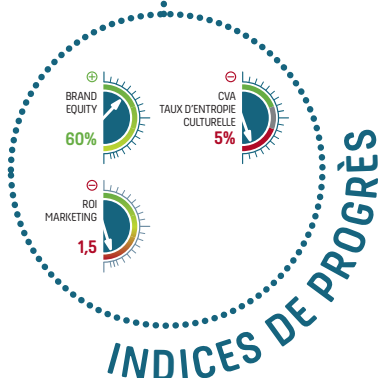
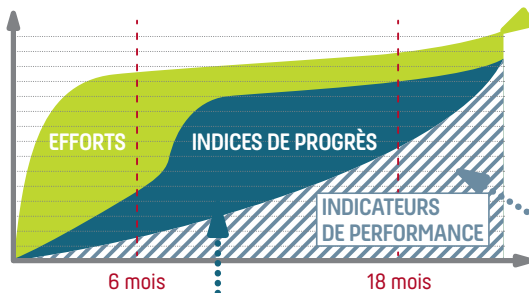
EXEMPLE : PROGRAMME DE TRANSFORMATION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Le dispositif de boussoles de Kea repose sur la construction d'un tableau de bord dont les indicateurs changent et s'adaptent aux différentes phases du programme de transformation et aux informations disponibles ; ils font office de boussoles permettant de garder le cap de la transformation et de s'assurer qu'elle avance au bon rythme.

- “ Au début de la transformation, à l'instar du jardinier qui nourrit sa plante et s'assure que les conditions sont favorables, intéressons-nous aux engrais et à la météo :
- > l'énergie déployée au service de la réussite du programme et de son déploiement (avancement des projets, taux d'implication...),
 - > les indices de progrès (évolution de la perception client, de l'engagement des managers),
 - > la mesure de premiers résultats tangibles.

Les résultats sur la performance se concrétisent au fur et à mesure, au rythme du déploiement du programme et de la transformation culturelle : chiffre d'affaires en hausse, taux de fidélisation et part de marché qui progressent.

Déploiement



INDICES DE PROGRÈS : EXEMPLES D'OUTILS

Pour alimenter les comités de direction sur les tendances à l'œuvre et les accompagner dans le programme de transformation de leurs organisations, nous utilisons un certain nombre d'outils que nous avons développés pour la plupart et dont nous vous donnons quelques exemples ci-après.



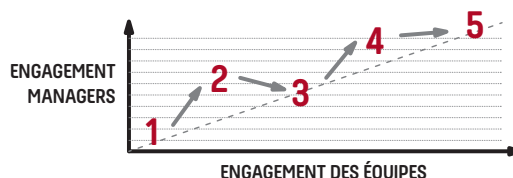
NTS Net Transformer Score

Votre entreprise est-elle prête à se transformer ?

Le NTS est un outil d'investigation en ligne que nous avons élaboré afin d'évaluer la capacité d'une organisation à se transformer. Est-elle prête ? Qui sont les alliés du projet ? Quelles sont les actions à mener pour développer le potentiel de transformation et créer les conditions favorables au changement ? Les résultats de l'enquête permettent d'identifier les équipes prêtes à s'engager et les leviers à actionner. Ils alimentent la réflexion sur la stratégie de transformation, l'ampleur du programme d'actions et la manière de mettre en mouvement toute l'entreprise.

Un directeur de site industriel témoigne :

« Les managers ont été sensibilisés sur leur rôle dans la transformation de l'entreprise. Les résultats de l'enquête leur ont fait comprendre où et comment jouer pour motiver et mieux piloter leurs équipes. »



- 1 Des managers et des équipes restant à embarquer
- 2 Un décalage entre l'engagement managers et celui de leurs équipes
- 3 Des équipes prêtes à s'engager et un embarquement des managers à renforcer
- 4 Des managers engagés sur leur domaine d'activité et de premières initiatives au sein des équipes
- 5 Des managers et des équipes engagés pour transformer globalement l'industriel



CVA Évaluation de l'évolution culturelle

Méthodologie d'enquête du Barrett Value Center.

La culture d'une organisation est un levier business aux effets potentiellement considérables : source de performance ou, au contraire, origine de dysfonctionnements dommageables (échec d'une fusion par exemple).

A la base du principe, une enquête périodique interrogeant les collaborateurs sur leurs valeurs personnelles, les valeurs vécues dans l'entreprise et les valeurs désirées. Des éléments tangibles liés à la culture sont ainsi recueillis. La première enquête a pour but de qualifier le degré de désordre culturel : taux de valeurs négatives limitant la performance (telles que l'injustice), écart entre vision et valeurs vécues, entre valeurs vécues et valeurs désirées... Ces indicateurs constituent un baromètre de la culture de l'entreprise, alimenté par des enquêtes régulières. Réaliser un tel suivi implique de s'engager dans l'action pour agir sur les valeurs négatives exprimées, qui révèlent autant de leviers d'action à débattre en comité de direction.



ORIENTATION
VERS LE BIEN
COMMUN

APTITUDE
À LA TRANSFORMATION

ATTENTION
PORTÉE AU MOI

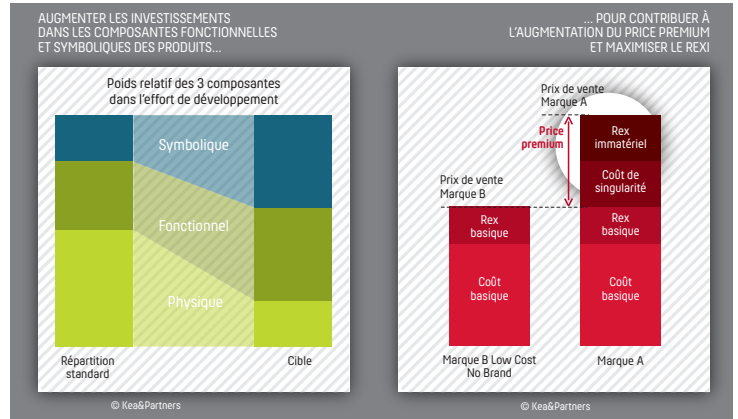


REXi® Mesure du retour sur investissement dans l'immatériel

Le ReXi est un outil pratique pour mesurer le retour sur l'investissement dans l'immatériel.

La comptabilité analytique ne donne aucune information sur la valeur des actifs immatériels qui constituent pourtant 70 à 80 % de celle d'une entreprise. Le ReXi, résultat d'exploitation immatériel, permet de différencier la performance de base (Rex basique) de la plus-value immatérielle, l'ensemble donnant le résultat total $ReX = Rex\ basique + ReXi$.

Pour cela, il faut identifier, à travers la comptabilité analytique, la valeur additionnelle apportée par un investissement judicieux dans les actifs immatériels (numérique, innovation managériale, renforcement des capacités économiques de l'entreprise, recherche, brevets, etc.). Mettre en place le ReXi, c'est se donner les moyens d'investir sur des actifs immatériels qui vont impacter positivement le résultat des deux ou trois années suivantes.



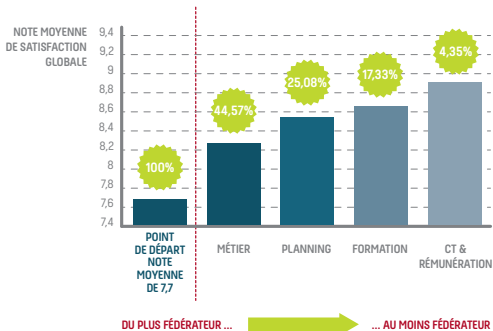
Muriel Roquejeoffre,
Directrice Financière du groupe Trigo, témoigne :

« Comment justifier des investissements additionnels en « marketing » par rapport aux concurrents ? Le management est souvent réticent à les approuver, faute de pouvoir bien mesurer leur rendement. Le calcul du résultat d'exploitation immatériel permet d'identifier les revenus additionnels générés par les investissements immatériels »



EOL Ecoute On Line

Avec OpinionWay, partenaire de confiance garantissant l'anonymat et une méthodologie statistique puissante



DU PLUS FÉDÉRATEUR ... AU MOINS FÉDÉRATEUR

Comment écouter et engager les acteurs dans un programme de transformation ?

EOL est un dispositif d'écoute et de questionnement qui permet non seulement de cerner les parties prenantes à mobiliser pour réussir le programme de transformation mais aussi d'organiser leur montée en puissance.

D'abord, des entretiens avec les dirigeants sont menés pour capter leurs propres projections et organiser le dispositif approprié : groupes d'écoute qualitative sur la base d'un questionnaire ouvert pour faire émerger des thématiques, espace de discussion en ligne (blog) donnant la possibilité au plus grand nombre de s'exprimer et, au final, un questionnaire en ligne pour que toutes les populations ciblées puissent répondre. A l'issue du processus, l'ensemble des parties prenantes a pris conscience du programme. Des profils types de répondants sont statistiquement identifiés. Une analyse bayésienne permet de mettre en réseau les réponses et comprendre les causalités de la synergie ou de l'antagonisme au changement. Ce dispositif lorsqu'il est mis en œuvre annuellement permet d'évaluer dans le temps la performance des leviers d'action utilisés.



En finir avec les indicateurs pastèques

Donner du sens à

*Interview de Vincent Mascré,
Président, et de Goulia Claveau,
Directeur Démarche de Progrès,
Safran / Messier-Bugatti-Dowty*

*Propos recueillis par Thibaut Cournarie, Directeur,
et Marc Smia, Senior Vice President, de Kea & Partners*



VINCENT MASCRÉ

Vincent Mascré est depuis le 1^{er} juillet 2013 Président de Messier-Bugatti-Dowty, la filiale systèmes d'atterrissage du groupe Safran. Diplômé de l'École Centrale de Paris, il rejoint Snecma en 1981 en tant qu'ingénieur avant-projet, puis exerce différentes fonctions : industrielles, contrôle de gestion et achats. De 2002 à 2005, il est directeur de l'usine de Gennevilliers (forge et fonderie) et, en 2006, il est nommé directeur du Centre d'Excellence Industrielle Pièces Tournantes. En 2008, il rejoint Aircelle dont il prend la présidence en 2009. Membre du GEAD, le groupe des équipements du GIFAS, depuis 2010, il en est aujourd'hui l'un des Vice-Présidents.



GOULIA CLAVEAU

Goulia Claveau est Directeur Démarche de Progrès de Messier-Bugatti-Dowty. Diplômée de l'Institut d'Ingénieur en Physique de Moscou et de l'IAE de Paris, elle a occupé différentes fonctions dans des groupes industriels : négoce, achats, supply chain, contrôle de gestion. Depuis 2011, elle anime, en appui de la direction générale, la dynamique de transformation de Messier-Bugatti-Dowty. Elle a pour mission de rendre la Balanced Scorecard accessible à tous, grâce à des objectifs clairs et des mesures pertinentes.

la mesure

FRANÇOIS JULLIEN, DANS SON ARTICLE (CF. PAGE 6), NOUS INTERPELLE SUR LA MESURE. DE SON POINT DE VUE, LA MESURE NOUS A ÉMANCIPÉS, ELLE A APPORTÉ BEAUCOUP À NOTRE CIVILISATION MAIS, AUJOURD'HUI, ELLE A TROP VALEUR DE VÉRITÉ. PENSEZ-VOUS QU'IL FAIT REPOSITIONNER SON RÔLE DANS LES ENTREPRISES, QUE LES SYSTÈMES DE CONTRÔLE ET DE PILOTAGE SONT À CHALLENGER ?

Je suis d'accord sur l'émancipation et sur le fait que la mesure a beaucoup contribué au développement de notre civilisation. C'est en partie grâce à elle que les avions volent, que les bâtiments sont solides et que les malades guérissent. Elle nous aide à comprendre des phénomènes et à les modéliser.

Lorsqu'il s'agit de comprendre, d'appréhender un phénomène et, encore plus, quand il est question de transformer, il est important de savoir quelle est l'étendue du problème. Est-ce que je cherche à déplacer un objet d'un point A à un point B ou est-ce que je souhaite le faire grossir ou le réduire ? Selon le cas je vais avoir besoin de chiffrer soit une distance, soit une surface ou un volume. La mesure nous aide à rendre compte de la réalité, à modéliser et à prévoir. Evidemment, la mesure n'est pas la vérité. D'abord, comme nous l'a dit Heisenberg¹, l'expérimentateur pollue l'expérience et la mesure. Ensuite, il faut prendre en compte la question du déterminisme. Si déterminisme il y a, la compréhension du présent peut nous aider à prévoir l'avenir ; dans

1. Werner Heisenberg, physicien, est l'un des fondateurs de la mécanique quantique

le cas contraire, cette compréhension n'engagera en rien l'avenir.

La mesure n'est pas l'alpha et l'oméga, ce n'est pas un but, c'est un outil. Elle doit être mise au service de quelque chose. C'est parce que l'on se donne un objectif que l'on travaille la mesure. Je pourrais mesurer la pression atmosphérique, mais en matière de management, cela ne me servirait à rien. Sauf si j'estime que cela influe sur le moral des troupes !

Donc, bien sûr qu'un système de contrôle et de pilotage est à challenger en permanence, mais il ne peut pas être jeté aux orties en bloc !

LA MESURE EST UN VASTE CHAMP D'INNOVATION, EN PARTICULIER EN SCIENCES DE GESTION. AUJOURD'HUI, NOUS SAVONS METTRE DES CHIFFRES SUR LA CULTURE D'UNE ENTREPRISE, SUR LE BIEN-ÊTRE DE SES SALARIÉS, LEUR ENGAGEMENT... PENSEZ-VOUS QU'IL SOIT IMPORTANT DE TOUT MESURER ?

Encore une fois, je trouve que c'est poser la question à l'envers. Si l'on mesure la culture de son organisation, c'est parce que l'on a l'intention de la faire évoluer.

Si je pense que les personnels de Messier-Bugatti-Dowty doivent être davantage au service du client – plutôt que dans une posture de défense de la rationalité technique de leur choix –, alors nous devons nous attacher à renforcer une proximité client, une attitude d'écoute, une volonté de service. L'intention étant précise, il devient intéressant de faire une analyse de notre culture pour établir un plan d'actions qui nous permette de l'infléchir.

Et plutôt que d'essayer de mesurer le résultat – mes collaborateurs sont *friendly*, pas très *friendly* – il vaut mieux s'intéresser à créer les conditions favorables à l'émergence d'une culture orientée client et se donner des indicateurs de progrès. Chez Messier-Bugatti-Dowty, nous utilisons une *Balanced Scorecard* pour piloter l'entreprise. Elle se fonde sur une vision stratégique : quelle

est notre raison d'être, quels sont les leviers qui vont permettre de réaliser notre dessein, celui de renforcer notre position de numéro 1 mondial des systèmes d'atterrissage ?

Cette *Balanced Scorecard* nous amène à définir tous les ans nos projets d'amélioration ou de transformation. De cette façon, nous appréhendons de l'intérieur l'ensemble des conditions qui doivent être réunies et remettons en question nos systèmes de mesure. Nous instaurons des mesures intermédiaires qui nous permettent de tenir la trajectoire vers nos objectifs.



LA MESURE EST ARBITRAIRE À BIEN DES ÉGARDS, NOTAMMENT LORSQU'ELLE S'APPLIQUE À UN OBJET COMPLEXE COMME UNE ORGANISATION. CHEZ MESSIER-BUGATTI-DOWTY, VOUS AVEZ FAIT ÉMERGER UNE MÉTAPHORE, CELLE DES INDICATEURS PASTÈQUES. POUVEZ-VOUS NOUS EN DIRE PLUS ?

Toute mesure est arbitraire, c'est exact. Donc raison de plus de garder son libre arbitre, c'est-à-dire la pleine conscience des limites de la mesure et du discernement dans l'interprétation des résultats.

Ce libre arbitre chez Messier-Bugatti-Dowty s'est traduit par l'émergence de cette expression : les « indicateurs pastèques ».

L'indicateur est qualifié de pastèque quand il est vert à l'extérieur et rouge à l'intérieur. En synthèse, il ne signale pas de dysfonctionnements, mais lorsqu'il est challengé, on s'aperçoit que la réalité qu'il est censé décrire est plutôt rouge.

“


L'indicateur est qualifié de pastèque quand il est vert à l'extérieur et rouge à l'intérieur.

Par exemple, en matière de satisfaction client, nous avons réalisé que l'indicateur de respect du contrat est un indicateur pastèque. Il est au vert car nous calculons notre indicateur de respect des délais de livraison par rapport à la date contractuelle. Pour autant, certains clients remontent des insatisfactions quant au non-respect de dates de livraison car leurs besoins peuvent être urgents et exprimés tardivement. Livre-t-on à l'heure les clients ? Oui, si l'on base notre mesure sur la date contractuelle ; pas toujours si l'on tient compte des réels besoins des clients.

Dans notre *Balanced Scorecard*, l'indicateur historiquement construit sur le respect du contrat est maintenant basé sur le respect de la date de livraison désirée par le client. Nous n'avons pas ajouté un nouvel indicateur, nous avons simplement changé d'angle de vue.



Partant de ce nouvel indicateur, nous travaillons à la transformation de notre système de planification dès le lancement des projets des clients. Nous nous donnons des indices de progrès, site par site, pour évaluer leur niveau de maturité en matière de planification. Puis nous mesurons au final si nous avons ou non livré à l'heure. Tout cela relève de décisions managériales, d'efforts de compréhension et d'analyse dans lesquelles la mesure n'est qu'un contributeur à une dynamique de progrès.



Par dynamique nous entendons qu'aucun dispositif de mesure n'est statique, c'est-à-dire défini une bonne fois pour toutes. C'est le rôle d'une équipe dirigeante de s'interroger régulièrement sur la pertinence des indicateurs sur lesquels elle fonde ses décisions. C'est une vigilance constante, notamment à l'égard de tout signal venu du dehors qui tendrait à prouver que l'un de nos indicateurs ne rend plus compte de la bonne réalité.

Un indicateur peut devenir nocif dès lors qu'il est statique c'est-à-dire lorsque personne ne le remet en cause. Il faut faire une chasse régulière aux indicateurs fossilisés sans cependant tomber dans le chaos du changement constant des indicateurs !

CE QUI EST INTÉRESSANT, C'EST QUE VOUS DONNEZ DE LA VITALITÉ AU DÉBAT SUR LA MESURE, UN DÉBAT QUI VOUS PERMET DE TIRER LE FIL QUI MÈNE AUX INDICATEURS PASTÈQUES. COMMENT INSTALLEZ-VOUS LE DIALOGUE ET CETTE DYNAMIQUE DANS VOS ÉQUIPES ?

Il est vrai que la notion d'indicateur pastèque est apparue à l'occasion d'échanges au sein du Comité de Direction. Ces échanges ont lieu parce que, encore une fois, nous adaptions en permanence la mesure à ce que l'on cherche à faire évoluer.

Ne sous-estimons pas deux écueils à ce dialogue : premièrement, la tentation de rajouter des indicateurs aux indicateurs et, deuxièmement, le côté rassurant de la mesure existante que l'on envisage de supprimer ou modifier.

Certains indicateurs même fossilisés ont la vie dure : « *au cas où l'on me pose une question sur ce sujet, j'ai la mesure sous la main* ». Il est difficile d'éradiquer les approches mécanistes.

Il n'est pas toujours facile d'identifier les indicateurs pastèques pour les supprimer. Il existe différentes façons de le faire. Le cas le plus vertueux c'est lorsque l'un de mes collaborateurs vient m'en parler directement : « *ces indicateurs-là sont pastèques* », c'est pour moi une grande satisfaction. Cela prouve que la remise en cause a eu lieu et que l'on a pris conscience de faire fausse route. L'autre façon, c'est lorsque l'incohérence d'un indicateur pastèque finit par sauter aux yeux, parce que nous le confrontons à la réalité du terrain et que celle-ci nous renvoie des indices contradictoires. Cela a été le cas de l'indicateur de respect du contrat. Plus nous améliorions cet indicateur et moins les clients étaient satisfaits, parce qu'à chacune de leurs demandes c'est le respect du contrat qui leur était objecté.

« certains cherchent à trafiquer les indicateurs. De toutes façons, dès que je leur mets trop de pression, ils produisent des rouges, des verts, des pastèques ! ». Maintenant cela devient un sujet de débat constructif.

Les indicateurs pastèques existent dans toutes les entreprises, j'en suis certain. Ce n'est pas facile de se l'avouer et d'en parler librement mais c'est de notre devoir de managers de les débusquer pour redonner du sens à la mesure.

Aujourd'hui le terme d'indicateur pastèque fait partie du langage commun dans notre comité de direction

L'expression « indicateurs pastèques » nous a permis de prendre du recul sur nos outils de pilotage ; ce vocabulaire imagé nous a fait accepter l'idée que nous puissions discuter entre nous de la pertinence des mesures, de leur capacité à rendre compte de la réalité.

Le seul fait de l'avoir nommé ainsi et de l'exprimer de façon ouverte a sans doute été le déclencheur. Le dialogue et la vigilance se sont installés grâce au raccourci pratique que permet l'expression. C'est amusant parce qu'au début, cela a été un objet d'irritation pour moi, une réaction plutôt négative :

”



FLORENCE PICARD

Florence Picard est actuaire, Présidente de la Commission Scientifique de l'Institut des Actuaire, Présidente du jury, du groupe Big Data et du Comité Scientifique de la formation «Data Sciences pour l'Actariat».

Elle est docteur en mathématiques appliquées, statisticienne diplômée de l'ISUP et diplômée de psychologie, et sciences cognitives.

En 40 ans de carrière professionnelle, elle a exercé des responsabilités de direction et de direction générale dans plusieurs groupes financiers et d'assurances : Groupement Assurance Construction, Compagnie Financière E. de Rothschild, Membre du Directoire de la Midland Bank, Directeur de LCL, Directeur de Groupama, Membre du Directoire de SIACI Saint Honoré. Elle est administratrice de sociétés d'assurances et Chevalier de l'Ordre National du Mérite.

Big Data : outil de prédiction de ou nouvelle guerre

Interview de Florence Picard.

*Propos recueillis par Herbert Faure, Directeur,
et Yves Pizay, Senior Partner, de Kea & Partners.*

VOUS ÊTES PRÉSIDENTE DE LA COMMISSION SCIENTIFIQUE DE L'INSTITUT DES ACTUAIRES. POUVEZ-VOUS NOUS FAIRE COMPRENDRE LE RÔLE D'UN ACTUAIRE ?

Évaluer les risques dans le futur, les quantifier, en évaluer l'impact économique de façon à permettre d'entreprendre, c'est la finalité de l'actuariat.

L'actuaire prévoit l'avenir en cycle inversé. Contrairement à l'industrie manufacturière où il s'agit de fabriquer un produit dont on sait évaluer les coûts de matières premières et de main-d'œuvre, l'assurance est un secteur où l'on doit tarifier quelque chose dont le coût est constaté a posteriori. C'est en cela que le cycle est inversé.

L'actuaire travaille sur des risques aléatoires : il est impossible d'assurer quelque chose de certain. Pour que le prix du service soit correct et équitable, il lui faut donc établir des classes homogènes de risques auxquelles correspondent des classes tarifaires.

« Prédire l'avenir » demande de tenir compte des données du passé et du fait que demain ne ressemblera pas forcément à hier. La notion de risque n'est ni stable, ni objective. Un risque,

c'est la manière dont les individus le ressentent. Par exemple, une petite fissure dans un appartement luxueux peut être considérée par le client comme un sinistre alors que ce ne sera pas le cas dans un logement plus modeste. Autre cas, les dommages corporels prennent de l'importance car notre société y est beaucoup plus sensible que par le passé et des indemnités beaucoup plus conséquentes sont attribuées. Donc la notion de risque doit tenir compte du contexte et des tendances à l'œuvre, soit sur des aspects objectifs (de technologie, du secteur concerné), soit sur des aspects plus psychologiques. Cela repose à la fois sur des données – l'observation et l'analyse des statistiques du passé sont extrêmement importantes – et sur des dires d'experts de tel ou tel domaine, aptes à prévoir des évolutions et à considérer que l'avenir ne sera pas la reproduction du passé.

Les actuaires ont toujours eu la volonté de comprendre le comportement des clients, mais jusqu'à présent, peu d'informations leur permettaient de le faire. Les informations étaient implicites : à partir d'hypothèses, ils essayaient d'en induire des idées ou des causes de comportement.

l'avenir économique ?

Par ailleurs, il est important de savoir que corrélation n'est pas causalité. On constate que des modèles fonctionnent sans que l'on puisse vraiment expliquer la relation de cause à effet. Des corrélations sont établies dans des espaces mathématiques plus ou moins compliqués mais sur un plan purement logique, la causalité n'est pas toujours démontrée.

EST-CE QUE LE BIG DATA EST LA CLÉ DE LA RÉUSSITE DES ASSUREURS DANS LE FUTUR ?

C'est certainement l'une de leurs clés de réussite. Aujourd'hui, celui qui possède les données a le pouvoir. En tout cas celui d'accéder au client, de faire les prix et de capter la marge.

En ce moment, en France, les constructeurs automobiles et les assureurs se livrent une bataille féroce. Les dirigeants des grands groupes d'assurance ne s'en cachent pas. Les constructeurs automobiles pourraient prendre la main sur les produits d'assurance grâce aux données sur les conducteurs, l'assureur deviendrait alors un sous-traitant ou un réassureur. Ce serait un changement de modèle économique très important.

Dans un autre domaine, celui de la santé, un énorme travail de prévention est plus que jamais à faire, dans l'intérêt de la collectivité. L'Assurance Maladie n'est pas en mesure de le faire, par manque d'argent, alors que les assureurs seraient bien placés pour le faire s'ils avaient accès aux données.

Ce n'est pas le Big Data en tant que tel qui va transformer le marché et les modèles économiques mais les nouveaux usages qui en découlent et qui sont la conséquence de la révolution numérique. François Bourdoncle, le co-chef de file du plan national Big Data, travaille à cette prise de conscience. Pour que les entreprises françaises s'attaquent à la réalité de ces nouveaux usages, il anticipe la création de conglomerats par grandes thématiques, comme la mobilité ou la santé.

POUR L'ACTUAIRE, LE BIG DATA C'EST VOIR LES CHOSES EN PLUS GRAND ?

Oui et sur trois dimensions. Il est habituel de caractériser le Big Data par les 3 V : volume, variété et vélocité. L'essentiel, c'est le volume, c'est-à-dire la masse des données à considérer. Ensuite, c'est la variété, celle des formes que prennent les données : texte, image, vidéo. Enfin la vélocité, c'est-à-dire l'accès immédiat aux données et l'actualité qui, aujourd'hui, se diffuse extrêmement vite.

Ce sont trois paramètres nouveaux pour les actuaires. Le volume s'évalue avec des ordres de grandeur de 10^{20} qu'ils n'appréhendaient pas jusqu'alors. La variété leur était étrangère : ils traitaient des chiffres, des nombres et non du texte ou des images. Et pour la vélocité : jusqu'à présent, les actuaires travaillaient sur des données du passé, soigneusement collectées, soigneusement sélectionnées, contrôlées, en vue d'évaluer les risques ; ils doivent maintenant prendre en compte des données transmises en temps réel et de qualité très hétérogène.

Il y a près de 30 millions de conducteurs en France. Appliquez le principe des 3V à ce nombre et vous pourrez imaginer que le traitement de ces paramètres est sans commune mesure avec ce que les actuaires ont vécu jusqu'à maintenant.

Le Big Data est une rencontre entre nouvelles technologies et nouveaux usages en réseaux.

Les technologies permettent de stocker des données en quantité très importante et apportent des outils de traitement puissants. C'est un progrès fulgurant – et ce n'est que le début, l'ordinateur quantique pourrait démultiplier plus encore cette puissance – qui se double d'une formidable appropriation des individus via les téléphones, les réseaux sociaux, les mails, etc. Nous sommes tous des producteurs de données comme nous ne l'avons jamais été. Depuis que les ordinateurs sont reliés entre eux, que les individus sont reliés entre eux par ordinateur, smartphones et autres, la démultiplication des informations est fabuleuse. L'échange d'informations est devenu naturel.

Qui n'envoie pas de photos ou de vidéos ? Nous sommes à la fois acteurs et producteurs de cette révolution technologique. Donc le Big Data, c'est nous, c'est chacun de nous.

Le Big Data peut nous aider à comprendre et à mieux vivre ensemble

Dans ces échanges, nous livrons des indices intéressants sur qui nous sommes, ce qui nous intéresse, ce que nous craignons, ce que nous voulons... C'est une mine d'informations extraordinaire pour celui qui a envie de nous vendre quelque chose. Mais si c'est l'utilisation à laquelle on pense en premier, il y en a bien d'autres. Car le Big Data peut nous aider à mieux comprendre les comportements collectifs et donc à gérer nos ressources, à mieux vivre ensemble, à mieux organiser la ville et la circulation ou mieux préserver notre santé...

POUR L'ACTUAIRE, QUELS SONT LES IMPACTS DU BIG DATA SUR SON MÉTIER, LE CONTENU DE SON TRAVAIL ET SON ÉVOLUTION PERSONNELLE ?

Le Big Data ne va pas transformer tant que ça la technique du métier d'actuaire, sur un plan mathématique et statistique. En effet, les algorithmes existent depuis longtemps et font partie de la pratique depuis les années 70. Tous les algorithmes utilisés par les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) sont de vieux algorithmes. Ils les affinent mais les méthodes fondamentales ne sont pas nouvelles. Ce qui est nouveau, c'est la possibilité de les appliquer à des données massives.

En revanche, le Big Data va permettre aux actuaires de mieux comprendre les risques « à la source », si j'ose dire, et dans leur globalité. Des décisions prises par les clients, nous déduisons la manière dont ils les ont prises et leurs origines. Grâce au Big Data, nous pourrions être beaucoup plus près de l'origine de la décision, donc mieux comprendre

les comportements et, au final, mieux mesurer les risques. Prenons l'exemple de la conduite automobile. Il faudra examiner si le comportement du conducteur est identique le jour et la nuit. Il faudra détecter des événements qui affectent sa conduite : un divorce, un PV récent qui a réduit le permis à 3 points... que sais-je. Les paramètres que je mentionne ne sont pas forcément pertinents, l'idée est qu'il faudra approfondir des données qui font sens. Il faudra aussi identifier les usages nouveaux : covoiturage, location de véhicules entre particuliers...

Rien n'empêche de faire de telles explorations sur un plan technique. La limite se situe au plan légal, c'est l'autorisation d'accès aux données personnelles. Pour moi, c'est cet accès qui va avoir un réel impact sur le métier. **L'actuaire va pouvoir utiliser ses compétences dans un nouveau cadre, devenir extrêmement mobile, flexible**, pour aller sur les marchés où sa technique est utile, dans les conglomérats que j'évoquais tout à l'heure par exemple. L'actuaire sera toujours dans l'assurance, c'est nécessaire, mais il sera aussi dans l'industrie, là où peut être calculé au plus près le risque.

Par ailleurs, **les actuaires vont devoir mieux maîtriser les nouvelles technologies et réviser des outils mathématiques** faisant partie de leur core syllabus mais qu'ils ont peu ou pas pratiqués. C'est particulièrement vrai pour les jeunes générations qui ont été accaparées depuis dix ans par la réglementation sur la solvabilité. Leur palette d'outils s'en retrouve restreinte. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, produire des statistiques ne consiste pas à appuyer sur un bouton. Les statistiques se vivent, il faut savoir sentir les données, se les approprier. C'est presque charnel. L'intuition mathématique et l'expérience sont essentielles pour choisir tel algorithme plutôt qu'un autre. Dans les années 90, nous n'avions que notre règle à calcul et un ordinateur utilisé par des professionnels dans une salle fermée. Nous faisons donc très attention avant de lancer un programme, un calcul, parce que c'était très coûteux, très rare. Nous passons du temps à nous approprier les données, à bien réfléchir aux

variables sur lesquelles faire travailler le programme. Le Big Data nous oblige à nouveau à bien poser ce que nous cherchons ou voulons démontrer, à prendre du temps pour choisir les bonnes technologies et les bons outils mathématiques. C'est comme un retour aux sources. L'intuition et l'expérience reprennent une nouvelle importance.

Ensuite, le Big Data ne sera efficace que si les actuaires s'attèlent à **un quatrième V, celui de la véracité** : en quoi une donnée est-elle propre et crédible. Par donnée propre, je veux dire qu'il faut être sûr de travailler sur la bonne donnée. Par exemple, il faut s'assurer, pour sortir des paramètres intéressants, que l'on étudie le comportement de conduite de la même personne : est-ce le père, la mère, la fille ou le grand-père qui utilise la voiture ? Aujourd'hui, les contrats d'assurance auto couvrent indistinctement un conducteur principal et des conducteurs secondaires ; ils ne permettent pas d'exploiter des données personnelles.

L'intuition et l'expérience reprennent une nouvelle importance

Dans la richesse du trop-plein d'information, l'actuaire va devoir faire le tri et faire un effort de structuration, d'urbanisation des données. Là aussi, l'intuition est importante. On choisit de regarder des données dont on a l'impression qu'elles font sens mais sans avoir de certitude ni d'usage immédiat. Si cela produit des paramètres intéressants, il faut alors industrialiser le processus, pour construire des offres et des tarifs qui colleront au plus près des besoins du marché.

Il me semble donc que nous allons avoir besoin de « préparateurs de données », pendant quelques temps en tout cas, jusqu'à ce que des logiciels puissent le faire.

EST-CE QUE LES ACTUAIRES NE DOIVENT PAS AUSSI REMETTRE EN CAUSE LEURS MANIÈRES DE TRAVAILLER AVEC LES AUTRES AU SEIN DE L'ENTREPRISE ?

L'actuaire doit appliquer le V de vélocité à lui-même. Il ne peut pas rester l'expert dans sa tour d'ivoire qui impose ses délais. Pour éviter que des intervenants peu rigoureux et sans réelle expérience et connaissance du métier prennent le dessus, il va falloir qu'il se remette en question et trouve des moyens de produire plus vite que par le passé, quitte à obtenir des résultats un tout petit peu moins précis.

Et il va devoir apprendre à travailler en équipe. Le temps des organisations en silos est révolu. Le numérique a changé la donne, il oblige à aller plus vite et force à la collaboration entre les métiers : la distribution, le marketing, la tarification, etc. Cela transparait déjà dans les organisations. De plus en plus d'entreprises bâtissent des équipes mixtes en mettant des actuaires au marketing ou des marketeurs à l'actuariat. Ces actuaires vont être les plus véloces, ainsi que tous ceux qui sont impliqués dans la construction d'offres, dans la distribution et dans la valeur apportée au client. Les actuaires «produit» qui constituaient un petit segment de la profession vont se multiplier.

Les actuaires ont donc un travail de dialogue à faire, pour bien comprendre le besoin et la manière dont raisonnent les marketeurs. Ils doivent développer leur capacité de coopération, avec l'informatique notamment parce que l'actuaire data scientist a besoin aussi d'informaticiens.

Au final, les actuaires vont être partagés entre deux mondes : celui de la réglementation, où il faut justifier avec une extrême précision les provisions, les modèles, combien d'argent est à mettre de côté... versus un monde dans lequel il faut répondre à un consommateur qui demande un prix rapide, évolutif et adapté à sa situation. Par exemple, demander une assurance auto pour un trajet.

QUELS SONT LES MYTHES QUI SE FORGENT AUTOUR DU BIG DATA ET DONT LES DIRECTIONS GÉNÉRALES DOIVENT AVOIR CONSCIENCE ?

C'est d'abord celui du « tout prédictif ». Croire que les algorithmes vont pouvoir être prédictifs est une erreur complète. C'est la même aberration que celle du génome. Le décodage ne permet de prédire que quelques maladies très précises. La complexité psychologique de l'être humain fait que pour les mêmes causes, les mêmes gènes, certaines personnes vont développer la maladie et d'autres pas. Il y a une part d'irrationnel que l'effet placebo confirme. En matière de prédictivité des algorithmes, c'est la même chose, ils ne sont pas à même de prendre en compte le caractère irrationnel de l'être humain.

Ensuite, c'est le mythe du presse bouton. Il existe aujourd'hui des entreprises qui jouent là-dessus. Elles promettent de compiler les données des compagnies d'assurance pour calculer automatiquement les tarifs. Mais cela ne fonctionne pas, parce qu'encore une fois le plus important est le travail sur des données propres et dynamiques, et non la solution Big Data. Supposons que l'on obtienne des données qui fassent sens sur le comportement de conduite, comme la météo, le niveau d'équipement de la voiture ou la qualité de son entretien... C'est à ce moment-là que le Big Data prend toute son utilité. Hélas de nouveaux arrivants vont s'installer sur le marché et faire miroiter à des décideurs que la martingale scientifique magique existe. Il y aura malheureusement toujours des naïfs pour le croire.

Troisième mythe, celui de la démutualisation. Ce mythe est en lui-même faux, car en contradiction avec le principe même de mesure du risque. L'actuaire estime un risque global d'ensemble d'individus. Il n'est pas possible de prédire un risque individuel isolé. Il est vrai que la tentation peut être forte d'isoler les « mauvais risques » pour construire des contrats d'assurance spéciaux. On a connu cela dans le passé avec le tarif moto des jeunes. Mais cela créerait des segments de

risques inassurables, du fait d'un coût exorbitant. De plus la réglementation imposant de réduire le spectre tarifaire, ces types de risques doivent être réintégrés dans d'autres solidarités de façon à ce que de « bons risques » compensent les « mauvais ». Donc je ne crois pas à cette idée du prédictif qui sonnerait la fin de la démutualisation. De plus, plus la segmentation tarifaire sera fine, plus le risque de prédiction sera délicat et plus le régulateur en tiendra compte dans ses exigences financières réglementaires.


Au fond, c'est la solidarité qui est un vrai débat. Aujourd'hui, il y a un profond déséquilibre intergénérationnel. En matière de richesse et de patrimoine, la balance penche du côté des séniors. L'actuaire est un technicien qui peut éclairer le débat mais il n'est pas en mesure d'apporter des réponses de nature politique. C'est aux pouvoirs publics, au niveau européen ou mondial, d'apporter des réponses au maintien de la solidarité.

de décision et ce que les modèles produisent ne sont que des aides à la décision. Alors bien évidemment, si l'algorithme devient décideur, comme on peut le craindre à travers la loi sur le terrorisme et la surveillance des comportements des concitoyens, effectivement, c'est grave. Sur le plan de l'éthique, sur le plan philosophique, je trouve dramatique d'imaginer déléguer à une machine la responsabilité de décider que quelqu'un doit être surveillé comme terroriste. Mais comme dans tous les progrès technologiques, le Big Data sera ce que nous déciderons d'en faire. Si les hommes laissent la machine décider, c'est parce qu'ils auront décidé de s'effacer derrière elle.


ERREUR ÉTANT HUMAINE, LA TENTATION D'EN LAISSER LA RESPONSABILITÉ À LA MACHINE N'EST-ELLE PAS FORTE ?

Je planche en ce moment sur les preuves formelles. Les preuves formelles s'appuient sur des mathématiques fondamentales et appliquées, elles permettent d'envoyer des engins dans l'espace ou d'automatiser la ligne 14 du métro parisien. Elles sont très utiles pour tout ce qui est répétitif. Dans ce cas-là, on peut considérer qu'effectivement des modèles peuvent être plus fiables que l'intelligence humaine. Mais ces modèles ne fonctionnent que s'ils ont été conçus par la créativité de l'intelligence humaine... et j'attends le robot créatif. C'est une mathématique très compliquée et cela implique des processus extrêmement complexes, faisant intervenir des ingénieurs et de multiples compétences. C'est très lourd. Par exemple, il a fallu investir plusieurs dizaines de millions d'euros pour établir les preuves formelles nécessaires à l'automatisation de la ligne 14.

Mettre des algorithmes dans les machines, pour trouver des méthodes de prévention pour la santé, éclairer des arbitrages, oui bien entendu, c'est utile pour tout le monde. Mais utiliser l'algorithme pour remplacer l'humain, non. La décision doit rester humaine.



Le Big Data sera ce que nous déciderons d'en faire



Et pour finir sur les mythes, il reste celui de la prise de **décision automatique**.

Encore une fois, je ne crois pas à la prédiction. On en revient à ce qui a été dit tout à l'heure sur la causalité. On peut constater des corrélations et construire des modèles donnant une indication de l'avenir dans un certain intervalle de confiance, avec une certaine marge d'erreur. Mais ce n'est jamais une prédiction. L'important, c'est la prise

SELON VOUS, QUELLES SONT LES LIMITES DU BIG DATA ?

La limite essentielle est l'accès aux données personnelles : en disposer et pouvoir les utiliser. En réalité, dans ce domaine, c'est plus une régression que l'on constate. Nous n'avons plus le droit d'utiliser le sexe, qui est considéré comme discriminant ; le droit à l'oubli fait que l'on ne peut utiliser l'information qu'une personne a été atteinte d'un cancer et est supposée guérie, même dans le cadre d'un meilleur tarif puisque cette personne est très bien suivie médicalement et que son risque serait moindre. Le mouvement de protection des données personnelles va à l'encontre de celui du Big Data.

Nous vivons une situation paradoxale. L'opinion publique est extrêmement partagée. Le Big Data provoque beaucoup d'inquiétudes et dans le même temps, la loi sur le terrorisme est passée comme une lettre à la poste. Pour la première fois, un algorithme, sans intervention humaine, décide si vous allez être surveillé ou pas. Il y a eu peu de protestations. Autre phénomène paradoxal : nos concitoyens restent très méfiants à l'égard de l'utilisation que pourraient faire les assureurs de leurs données ; pourtant nombreux sont ceux qui se livrent complètement dans les réseaux sociaux et qui laissent une foule d'indices aux GAFAs sur leurs soucis de santé.

L'autre grande limite est celle de la transparence du tarif d'un contrat d'assurance vis-à-vis des clients et de l'explicitation des provisions vis-à-vis de l'ACPR¹. Le Big Data permet en effet d'attacher des classes de risques à des profils de clients, sans lien de causalité. Imaginons par exemple que le travail sur les données amène à la conclusion que les propriétaires de vérandas en bois sont de bien meilleurs conducteurs que ceux possédant une véranda en métal. Comment faire accepter à un client l'idée de payer plus cher son assurance voiture parce qu'il a une véranda en métal ? Comment faire accepter à l'ACPR que les provisions pour « bons risques » puissent être moindres ?

SANS CONTESTE, LE BIG DATA EST UN SUJET QUI VOUS TIENT À CŒUR. QUELLE EST VOTRE ACTION PERSONNELLE ?

Le développement du Big Data ne sera pas sans conséquence pour nos sociétés. La donnée devient un objet de convoitise. Une guerre économique mondiale est en marche. Des acteurs se sont lancés dans cette guerre parce qu'ils disposent d'armes technologiques et réglementaires. L'Europe, la France, les assureurs doivent s'y engager. La protection des données est une vraie question pour nos démocraties.

Le développement du Big Data ne sera pas sans conséquence pour nos sociétés

A mon échelle, j'ai mis en place fin 2013 un groupe de travail Big Data comptant un peu plus de 200 actuaire. La première année a été consacrée à examiner les différents aspects du sujet, qu'ils soient technologiques, informatiques, mathématiques, éthiques, juridiques, etc. Et puis parallèlement, nous avons lancé toute une série de conférences et de sous-groupes de travail sur les thèmes que je viens d'indiquer.

L'un de ces sous-groupes s'est attaché à analyser l'impact sur le métier d'actuaire. Cela a abouti à la décision de mettre en place une formation de data science à destination des actuaire en activité. Un premier cycle a débuté en mars 2015 pour se terminer en avril 2016. Ce premier cycle a rencontré un beau succès. Nous avons donc sélectionné une deuxième promotion pour mars 2016. Pour les actuaire en formation initiale, nous œuvrons à faire évoluer le core syllabus international pour y intégrer les data sciences.

Ces formations me tiennent à cœur car je me sens personnellement responsable du lobbying à faire au sein de la profession et auprès des assureurs.

1. L'ACPR est l'autorité de contrôle prudentiel et de résolution, est l'organe de supervision français de la banque et de l'assurance.

- Collection L'Art de la Transformation
- Collection La Transformation Stratégique
- Collection La Transformation Sociodynamique
- Numéros Spéciaux

#01

Du projet à la transformation

Introduction à la transformation selon Kea & Partners

Entretien avec **Didier Pineau Valenciennes**

Gestion des grands comptes

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

Entretien avec **Benoît Lelièvre**

#02

Pas de transformation durable sans transformation des comportements

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

Entretien avec **Michel Bon**

Transformation dans les réseaux de distribution

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

Entretien avec **Jean-Claude Olivier**

#03

Ne misez pas tout sur le mode projet !

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

Entretien avec **Jacques Maillot**

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

> Simplifier les outils et méthodes
> Utiliser les qualités des acteurs de l'innovation
et développer les bons comportements
> Professionnaliser les processus de décision

Entretiens avec

Jean-Louis Caussin et Philippe Kourilsky

Hors-série

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

Conférence du 14 octobre 2003

Synthèse des exposés de : **Michel Bon, Jacques
Jochem, Christian Lévi, Philippe Quême et
Pascal Roché**

#04

Pourquoi transformer ? Pour aller où ?

> 3 situations de transformation
> Pas de transformation sans vision
> À chaque entreprise sa vision à partager avec le plus
grand nombre possible

Entretien avec **Marc Spielren**

Libres propos sur la transformation et la performance industrielle

Entretiens avec **Michel Edmont et Guy Ferré**

#05

Les conditions de la mise en mouvement des hommes

> Faire traverser la rivière à Nicolas

Entretien avec **Franck Riboud**

L'agence « télécoms » virtuelle

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

Entretien avec **Philippe Distler**

#06

Demandez le programme...

le pilotage de la transformation

- > Passer des projets à la transformation
- > Bâtir le programme ... et son indispensable « tonneau »
- > Piloter à deux niveaux et s'organiser pour la transformation

Entretien avec **Christian Balmes**

La marque, alliée et vecteur de la transformation

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

Entretiens avec **Paul Zemmour et Vincent Huguenin**

#07

DISTRIBUTION ET GRANDE CONSOMMATION

Rendez-vous avec Wal-Mart

Entretien avec **Jacques Bourriez**

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

Entretien avec **Franck Moison**

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

Entretien avec **Xavier de Eizaguirre**

#08

Mimétisme et singularité,

deux approches pour doper la croissance

- > Le mimétisme pour adopter les meilleures pratiques, la singularité pour sortir du lot et prendre une longueur d'avance
- > Les forces et les limites des deux approches
- > Les choix à faire par le dirigeant

Entretien avec **Gérard Boivin**

La compétitivité, un cercle vertueux

- > Passer rapidement à l'action
- > Construire à mesure un programme dynamique de compétitivité
- > Instaurer une nouvelle culture de la performance

Entretien avec **Jean-François Ferry**

#09

DÉVELOPPEMENT DURABLE

Développement durable, « *It's the economy, stupid!* »

Entretien avec **Bertrand Collomb**

La réputation est en jeu

Choisir son centre de gravité

Entretien avec **Henri Molleron**

La voie singulière de l'Europe

Entretien avec **Paul Rossinès**

#10

CULTIVER SES DIFFÉRENCES

La stratégie créative

- > Une nouvelle voie de transformation stratégique
- > Une approche en 3 étapes

Entretien avec **Jacques-Olivier Chauvin**

L'immatériel, un capital à faire fructifier

- > Le patrimoine immatériel, une richesse sous-estimée et sous-exploitée
- > Définitions et pistes d'action

Entretiens avec **Jean-Luc Gardaz et Maurice Lévy**

Hors-série

TRANSFORMER LES ORGANISATIONS

MULTINATIONALES ET MULTICULTURELLES

Compte-rendu des conférences Paris-New York, février 2008 avec **Christian Balmes, Bertrand Collomb, Michael Critelli, Stan Glasgow, Patrick Keddy, Pitney Bowes, Olivier Picard**

#11

SERVICES FINANCIERS

Travailler « out the box » !

Le nomadisme ou l'entreprise hors les murs

Entretien avec **Thierry Derez**

> Covea : la naissance d'un réseau multiforme

Bataille commerciale des points de vente : le management intermédiaire en première ligne

Entretien avec **Patrick Werner**

> Le grand challenge des banques à réseau

#12

LA TRANSFORMATION SOCIODYNAMIQUE #1

Entretien avec **Jean-Christian Fauvet**

> 40 ans de sociodynamique

La transformation sociodynamique

Entretien avec **Jean-René Fourtou**

> La dynamique de l'action

Penser la transformation, entre la Chine et l'Europe,
par **François Jullien**

Hors-série

DÉVELOPPEMENT DURABLE : PASSER DE L'INTENTION STRATÉGIQUE AUX RÉSULTATS CONCRETS

Point de vue de Kea & Partners

Compte-rendu de la table ronde Paris, octobre 2009

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

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

#13

NOUVELLES DÉMARCHES STRATÉGIQUES

Se réinventer par la stratégie créative

Entretien avec **Geneviève Giard**

Entretien avec **Valérie Bobo**

Le dialogue stratégique : concevoir sa stratégie avec
les parties prenantes

Entretien avec **Thierry Gaudin et Ervin Laszlo**

#14

LA TRANSFORMATION SOCIODYNAMIQUE #2

Conduire la transformation sociodynamique

> Gouverner, faire mûrir, agir et faire agir

Entretien avec **Dominique Mary**

Favi, entreprise sociodynamique et performante

Entretien avec **François-Daniel Migeon**

La volonté est-elle un mythe ? par **François Jullien**

#15

Nouvelles voies de développement Sustainability:

a holistic business opportunity

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

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

> L'extrême croissance du Brésil

> Intérêt et difficultés pour les entreprises
internationales

Témoignage de **Philippe Lecourtier**

Synthèse des débats avec **François Hisquin, Philippe
Maurette, Jean-Christophe Merer, François-Philippe
Pic, Paolo Picchi**

Témoignage de **Firmin Antonio**

> La saga Accor au Brésil

#16

LEADERSHIP ET STRUCTURE

1. Leadership

> On ne naît pas leader, on le devient :

une approche pragmatique du leadership

Entretien avec **Marc El Nouchi**

> Participer à une cohorte de leaders, une expérience
inédite

Entretien avec **Vincent Mascré et François Tarel** :

> Transformation managériale, le silence est d'or

Entretien avec **Isaac Getz** :

> Fin du management ou nouvelle ère ?

2. Structure

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

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

Hors-série

**“VERS UNE SOCIÉTÉ DURABLE :
DEUX DIRIGEANTS ENGAGÉS DÉBATTENT”**

Point de vue de Kea & Partners

Compte-rendu du débat entre **Michel-Edouard Leclerc**
et **Franck Riboud**

#17

LA TRANSFORMATION SOCIODYNAMIQUE #3

Rendre Hommage à Jean-Christian Fauvet,
un projet hautement sociodynamique

Morceaux choisis de La lettre de la sociodynamique

- > Le style de management
- > La stratégie des alliés
- > Comprendre la relation entre deux acteurs...
- > Le jeu des événements
- > Dedans / dehors
- > L'auto-organisation
- > L'unité d'appartenance
- > Le management par les Hommes
ou par les procédures ?

#18

THE KINDLED COMPANY

Personnalité d'entreprise : l'atout maître

Entretien avec **Serge Papin**

> Système U : une personnalité d'entreprise engagée

**Digital : Schumpeter est à l'œuvre ! Comment créer
de nouveaux actifs ?**

Entretien avec **Philippe Germond**

> PMU, le cheval digital

Prenez soin des craft pots autant que des high pots

Les écosystèmes, une urgence industrielle

Dix mesures pour la gouvernance d'entreprise

**Le ReXi, un outil pratique pour mesurer le retour
sur investissement immatériel**

“ UN MÉTIER DES HOMMES UN STYLE

Kea & Partners conseille les directions générales sur leurs enjeux de :

- > Stratégie et croissance
- > Excellence des opérations
- > Structure, gouvernance, management et ressources humaines
- > Stratégie digitale, technologie et systèmes d'information

Nous sommes partie prenante de The Transformation Alliance, un groupe fort de 400 consultants et de 12 implantations dans le monde.

Avec l'ambition d'innover toujours plus aux côtés de nos clients sur la transformation de leurs organisations, nous promovons une pratique du conseil où intelligence de la pensée et intelligence de l'action sont mises à l'épreuve de la réalité. Nos clients valorisent ce double regard et, au-delà, nous reconnaissent un style bien à nous.

« *Free-spirited excellence* » tel est notre état d'esprit. Car si l'excellence est centrale dans notre métier, on peut tout autant l'exercer avec liberté, indépendance et décontraction.

Kéa Partners
for transformation



Pour toute information vous pouvez contacter

Laurence Dothée Steinecher

laurence.dothée@kea-partners.com

Kéa

3, rue Danton / 92240 Malakoff
T. 33 (0)1 40 84 74 00 / F. 33 (0)1 40 84 74 10

larevue@kea-partners.com
www.kea-partners.com