

Quels nouveaux dirigeants d'entreprises pour le monde d'après ?



Par **Jean-Philippe Saint-Geours** - *François Rabelais, 1973*
Partner de Leaders Trust, conseil en recherche et évaluation de dirigeants

Pourquoi donc cette question ? Le monde change-t-il à ce point qu'il faille aussi changer les hommes et les femmes qui dirigent les entreprises ? Les fonctions essentielles de la direction d'entreprise vont-elles évoluer de manière telle qu'il faudra d'autres profils pour réussir dans le nouvel environnement qui se dessine à l'horizon ?

Oui, nous vivons actuellement une crise et une révolution majeures dans les paramètres que les dirigeants doivent prendre en compte pour bien piloter leur entreprise et leurs équipes.

Crise et révolution ne sont pas des mots trop forts pour caractériser la profondeur des mutations technologiques, géopolitiques, sanitaires, ... qui de plus s'accroissent sur une très courte période. Le bouleversement n'est pas seulement profond, il est intense car tout arrive en même temps.

De surcroît, on sait ce que l'on quitte mais on ne voit pas de manière claire les conséquences des mutations en cours sur le plan des stratégies à adopter, des organisations à mettre en place, des métiers à développer.

Nous sommes au milieu d'une période de transition lourde qui accroît les incertitudes et démultiplie la complexité du rôle de dirigeant.

Il y aura, bien entendu, des constantes dans ce rôle.

Le dirigeant doit, et devra toujours :

- Inspirer et embarquer des équipes
- Imaginer et prendre des risques
- Organiser pour garder le cap

Mais le contenu de ces trois missions, et les moyens de les assurer avec efficacité et sécurité sont en train d'être profondément modifiés.

- Pour inspirer et embarquer, il faut établir la confiance avec toutes les parties prenantes : salariés, conseils d'administration, actionnaires, investisseurs, jeunes diplômés, consommateurs, dirigeants politiques parfois.

Cela implique un grand sens de la concertation ; beaucoup de temps passé pour construire une raison d'être qui crée un sentiment d'appartenance fort à l'entreprise ; la mise en place de relais de communication efficace en direction des parties prenantes (comité des parties prenantes, comité d'entreprise, conseil d'administration, club des investisseurs, communication corporate sur la responsabilité sociale et l'éthique, ...).

Cela demande parallèlement une gouvernance équilibrée qui facilite la prise de décisions non plus seulement issues de la légitimité du pouvoir du mandataire social mais aussi d'une adhésion des parties prenantes liée au leadership du dirigeant. Celui-ci ne peut plus être le seul « maître à bord », tout au moins au sens classique de l'expression. Il doit partager les réflexions stratégiques et convaincre toutes les parties prenantes.

De ce point de vue, il est certain que la gouvernance dite « duale », avec un Président distinct du Directeur Général, ou toute organisation similaire (Administrateur référent contre-balançant le PDG par exemple), facilite l'équilibre des pouvoirs, le partage des points de vue et la création d'un minimum de consensus, tous éléments indispensables à l'établissement de la confiance. C'est certainement la formule qui sera privilégiée à l'avenir et il faudra s'assurer que les chefs d'entreprises soient sincèrement prêts à coopérer avec d'autres dans ce domaine.

Enfin, pour inspirer et embarquer il faudra plus que jamais que les dirigeants soient exemplaires pour l'intérieur comme pour l'extérieur de l'entreprise. Notre société devient totalement paranoïaque et transparente, la transparence nourrissant la paranoïa et vice versa.

Plus question de faire l'impasse sur tous les éléments de rémunération, sur la vie privée que les

réseaux sociaux rendent publique, sur un style de management contestable, sur les recrutements de faveur, ... Il doit y avoir un alignement entre ce que le dirigeant fait et ce qu'il est.

- Pour imaginer et prendre des risques, dans la phase de transition qui est ouverte il faudra beaucoup de lucidité et d'écoute (sans trop d'a priori, sauf sur les valeurs), de la hauteur de vues et de l'agilité intellectuelle, de la créativité... et de la chance, bien sûr.

En effet, l'environnement des entreprises est plus qu'auparavant marqué par les incertitudes de tous ordres et la remise en cause de presque tous les fondamentaux économiques, technologiques, géopolitiques et sociétaux.

Par exemple, qui peut dire de façon assurée la part que prendra l'intelligence artificielle et le

numérique dans les processus de production de biens et de services, et décider en conséquence sereinement des investissements techniques et humains à engager dans ce domaine ? où ? Pour quel montant ? avec quel niveau de risque acceptable ?

De même, la préservation de la planète va contraindre à modifier sérieusement et durablement les modes de production et de consommation, l'utilisation des sources d'énergie, les moyens de transport. Tous les secteurs sont concernés.

Là aussi, dans quoi investir à bon escient, en faisant un pari sur la rapidité des progrès technologiques et en triant dans les phénomènes de mode (politiques ou populistes), et en minimisant les risques, notamment de se tromper ? Dans l'éolien, le solaire, le nucléaire, ... ? Dans le chemin de fer, les véhicules électriques, les navires, l'avion, ... ? Dans l'économie circulaire, jusqu'à quel point ? Dans des produits nouveaux qui se substituent à la consommation d'espèces animales ?

Il doit y avoir un alignement entre ce que le dirigeant fait et ce qu'il est

La pandémie du Covid a révélé à la fois nos ignorances (mais aussi notre capacité à innover très vite), la vulnérabilité de notre « monde village » tel qu'il est organisé (ou pas), la sensibilité politique des populations de tous continents à ce type de catastrophe. Il est clair que la planète n'était pas équipée du tout pour faire face à une crise pareille (masques, systèmes hospitaliers et de soins, frontières, transports, communication politique, ...). Faut-il considérer que c'était un phénomène exceptionnel, qui se reproduira rarement, ou s'équiper lourdement (et donc investir) pour ne plus être pris par surprise ? Si l'on choisit la deuxième option, s'organiser, s'équiper, et investir pour faire face aux crises les plus violentes et internationales, c'est faire un pari sur le système d'organisation et le niveau d'équipement efficaces et raisonnables, et prendre donc des décisions lourdes.

Ce dilemme ne concerne pas seulement les dirigeants des services publics. Il est aussi posé aux entreprises : quelle part pour le télétravail ? quelles mesures d'hygiène protectrice sur les lieux de travail ? quelles délocalisations et dans quels pays ? quel niveau de décentralisation dans la chaîne logistique ?

Pour faire bonne mesure, la révolution dans les fondamentaux est également issue des bouleversements géopolitiques.

Le poids respectif des grandes et moyennes puissances économiques et politiques est totalement réévalué. Les guerres commerciales font rage et le multilatéralisme perd de son influence. Le protectionnisme tente toutes les nations. L'irrationalité des décisions de certains dirigeants importants accroît les incertitudes. Dès lors, sur quels pays et quels marchés miser et investir à moyen et long terme ? Les modèles d'évaluation

des « risques politiques » utilisés jusqu'à présent sont-ils encore valides ?

Comment assurer la fiabilité nécessaire des chaînes logistiques de production et d'approvisionnement ? La logistique mondiale à flux tendus pratiquée dans les derniers temps est-elle viable ? Ne faut-il pas constituer des « réserves de crise » ? A quel niveau et dans quels pays ?

La souveraineté économique n'est pas une question réservée aux Etats. C'est aussi un enjeu parfois vital pour les entreprises, pour la logistique comme pour l'accès aux composants stratégiques des produits industriels. On le voit par exemple actuellement à travers le débat sur la géopolitique des terres et des métaux rares, il y a des décisions majeures et coûteuses à définir et à prendre.

Comme on le voit à travers ces exemples, nous ne sommes pas dans la simple gestion d'évolutions liées seulement au progrès, comme souvent par le passé. Nous sommes confrontés à des mutations en profondeur pour lesquelles nous n'avons pas

de « modèle » permettant d'anticiper et d'aider à la décision. Il faudra donc improviser avec flair, prendre des risques, pour survivre et « sortir par le haut ». C'est ce qu'on attendra des dirigeants, avec une impatience enfantine parfois, comme en témoignent par exemple les réactions de certains aux tâtonnements des pouvoirs publics dans la gestion de la pandémie Covid.

- Pour garder le cap, il faudra des organisateurs agiles et habiles. Pas seulement pour faire face aux révolutions technologiques, environnementales et géopolitiques, mais aussi pour adapter le mode de management et d'organisation aux nouvelles aspirations des travailleurs à l'égard des entreprises.

La souveraineté économique est un enjeu parfois vital pour les entreprises, pour la logistique comme pour l'accès aux composants stratégiques des produits industriels

Raison d'être, donner du sens au travail, considérer l'intérêt des projets plutôt que les carrières dans les entreprises, mode de travail « hybride » (télétravail et présence en entreprise), ...sont des concepts qui prennent de plus en plus d'importance dans les relations qu'entretiennent les nouvelles générations de salariés avec le monde du travail.

Les « millenials » et leurs dérivés prospèrent évidemment encore mieux sur le terrain des transformations en cours. Le parcours professionnel qu'ils recherchent est un équilibre difficile entre un individualisme agressif (je ne veux faire que ce qui m'intéresse) et un altruisme bienveillant ou idéaliste (je veux que mon travail soit utile ; je dois contribuer à sauver la planète).

C'est en tenant compte de ces paramètres-là que les dirigeants vont devoir attirer et retenir dans leurs entreprises à l'avenir. On mettra en avant des projets plus que des projections de carrières. On fera rêver avec des stratégies qui inspirent, et développent la responsabilité sociale de l'entreprise aussi

bien que les bienfaits des nouvelles technologies. La plus grande attention sera consacrée aux questions éthiques et de déontologie, et les relais de formation et de surveillance dans ce domaine seront systématiquement mis en place et valorisés. On mettra en place une organisation favorable au partage des idées de toutes les parties prenantes et à l'équilibre des pouvoirs de décision. Les cadres et les règles de travail dans l'entreprise et à domicile seront repensés et aménagés pour permettre la fluidité du travail « hybride ».

Bref, les dirigeants du « monde d'après » devront également reconstruire le sentiment d'appartenance à l'entreprise sur des bases nouvelles, faute de quoi le monde du travail risquerait d'être profondément désarticulé.

C'est sans doute sur cet objectif que sera jugée leur réussite, le sentiment d'appartenance devant s'appliquer à l'ensemble des parties prenantes, internes et externes.

