

## **DEVENEZ UN LEADER INSPIRANT EN DECOUVRANT LES BONNES PRATIQUES DE EDENRED – ÉPISODE 2**

### **Introduction**

Nous vous transmettons ce deuxième épisode sur la thématique du leadership et de la prise de décisions, en illustrant nos propos avec les bonnes pratiques du Groupe EDENRED.

L'une des responsabilités importantes d'un leader étant l'exercice de son discernement, nous allons aborder ce sujet de la manière suivante :

- Sept attitudes que cultivent les leaders pour améliorer leur capacité de discernement
- Devenez un leader inspirant en découvrant les bonnes pratiques de EDENRED

### **1. Sept attitudes que cultivent les leaders pour améliorer leur capacité de discernement**

#### **1.1 Les différents modèles de prise de décision**

- Le discernement, cette capacité à combiner des qualités personnelles avec des connaissances et une expérience pertinente dans le but de se forger une opinion et de prendre une décision est le propre du leadership pour les enseignants chercheurs Noël M TICHY et Ludo Van Der HEYDEN.
- Parmi les 2 modèles de prise de décision les plus connus, intégrant à la fois le Raisonnement et les émotions figurent celui de Ludo Van Der HEYDEN, consultant belge en gouvernance d'entreprise et professeur à l'INSEAD appelé « FAIR PROCESS ».
- Et celui de Noël M. TICHY, consultant américain en leadership et enseignant à l'université de Columbia tiré de son ouvrage « How winning leaders make great calls », co-écrit avec Warren G. BENNIS.
- Dans ce deuxième épisode de cette STORY, je rappellerais les 2 premières composantes du modèle de Noël TICHY avant de partager avec vous les 2 composantes suivantes.

#### **1.2 Rappel des 2 premières composantes du modèle de Noël TICHY**

##### **1. Composante N° 1 : Apprenez à écouter avec attention et à faire une lecture critique des données**

- CLE N° 1 : ECOUTE PROFONDE
- CLE N° 2 : SENS CRITIQUE
- CLE N° 3 : HUMILITE PERSONNELLE ET DOUTE POSITIF

##### **2. Composante N° 2 : Faites de votre vulnérabilité une force**

- CLE N° 1 : ADOPTER UNE VISION GLOBALE DE LA SITUATION
- CLE N° 2 : AGIR AVEC UNE DETERMINATION CALME ET POSEE
- CLE N° 3 : SURMONTER LA POLARISATION
- CLE N° 4 : ACCEPTER L'ECHEC

### **1.3 Les 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> composantes du modèle de Noël TICHY**

#### **1. Composante N° 3 : Renforcez la confiance en vous ouvrant aux idées différentes des autres**

Le leadership n'est pas un effort solitaire.

Les leaders peuvent profiter des compétences et de l'expérience des autres autant que des leurs quand ils envisagent les différents aspects d'une décision.

L'identité de ces personnes et la confiance que le leader leur accord est cruciale pour la qualité de son jugement.

##### ○ CLE N° 1 : VISEZ LA DIVERSITE

- En situation de leadership, notre tendance naturelle consiste souvent à nous entourer de personnes qui répètent et valident ce que nous disons.
- Si cette situation est plaisante à court terme, elle peut être très dangereuse par la suite car nous n'avons plus de regard critique sur ce que nous faisons et cela peut nous conduire à persévérer sur de mauvaises pistes d'action.
- Pour éviter ce piège, identifions les domaines ou nous ignorons beaucoup d'aspects et entourons-nous des meilleurs.
- Ces personnes nous diront ce que nous devons savoir plutôt que ce que nous voulons entendre.
- Ainsi, dans les processus de recrutement, faisons parler les candidats sur leurs situations d'échec, sur la manière dont ils prennent leurs décisions, sur leurs réactions face aux avis contraires et soyons ouvert à recruter une personne en désaccord avec nous sur certains points.

#### **2. Composante N° 4 : Utilisez votre expérience pour décider**

##### ○ CLE N° 2 : ENTRAINÉZ VOUS A DEVELOPPER VOTRE PERTINENCE

- Au-delà des données et des faits utiles à l'évaluation de vos options, vous pouvez vous entraîner à mobiliser systématiquement votre expérience pour améliorer la pertinence de vos décisions.
- Utiliser votre expérience vous facilite la contextualisation, vous aide à identifier les solutions potentielles et à anticiper les difficultés.

##### ○ CLE N° 3 : FOCALISEZ VOTRE ENERGIE AU BON ENDROIT

- Si vous vous êtes déjà trouvés dans une situation similaire dans le passé, vous pouvez alors plus facilement focaliser votre énergie et vos ressources sur les domaines pertinents dans votre contexte actuel.
- Vous pouvez aussi croiser la mobilisation de votre expérience avec une connaissance plus fine de votre personnalité et de vos réactions en fonction des contextes que vous avez connus.
- Pour vous entraîner à devenir agile dans ce croisement Expérience / Personnalité, je vous suggère l'utilisation de 2 outils, voire d'un 3<sup>ème</sup> si vous êtes administrateur au sein d'un conseil.
  - OUTIL N° 1 : DYNASTRAT : Outil d'accompagnement des dirigeants et des managers à la croisée des travaux de JUNG et des neurosciences
  - OUTIL N° 2 : CHRONOSTRAT : Outil d'identification et d'alignement du temps de travail du dirigeant ou du manager avec ses responsabilités et ses objectifs
  - OUTIL N° 3 : BOARDSTRAT : Outils et processus au service d'une stratégie de progrès des entreprises.

Je suis moi-même certifié à ces 3 outils mais vous pouvez obtenir plus d'information sur les 2 premiers outils en consultant l'ouvrage suivant écrit par Daniel BOS, fondateur et dirigeant de STRATELIO :

- VOTRE ENERGIE C'EST VOUS : Réussir votre équilibre et votre performance professionnelle.

Si vous êtes plutôt intéressé par l'outil BOARDSTRAT, consultez alors l'ouvrage dirigé par Daniel BOS qui l'a co-écrit avec Blandine CORDIER-PALASSE, Leonardo VENEZIANI et Florence ZAUDERER avec un avant-propos de Patrick BERTRAND, Président du Comité « Gouvernance des Entreprises » du MEDEF.

- DONNEZ DU SOUFFLE A VOTRE GOUVERNANCE : Le Conseil d'administration, l'intelligence collective d'une équipe au service de la performance et de la pérennité
  - CLE N° 4 : EVALUEZ VOTRE CAPACITE A PUISER DANS VOTRE VECU POUR DECIDER
    - Pour mieux cerner votre capacité actuelle et l'améliorer, vous pouvez commencer par passer en revue vos jugements personnels passés afin d'identifier ce qui a bien fonctionné et ce qui a mal fonctionné.
    - Cherchez notamment à savoir si vous avez mobilisé l'expérience adéquate et si les analogies que vous avez faites étaient appropriées.
    - Si vous éprouvez de la difficulté à réaliser cette évaluation, faites appel à un ami, à un collègue ou à un coach managérial pour progresser plus facilement.
    - Enfin, si vous êtes un jeune leader, après avoir fait une première évaluation, tachez d'accroître votre expérience dans les domaines qui vous passionnent, en France ou à l'International, puis refaites une évaluation de votre capacité à puiser dans votre vécu pour décider, quelques années plus tard.

## 2. Devenez un leader inspirant en découvrant les bonnes pratiques de EDENRED

Lors du premier épisode, nous avons abordé la prise de décision au niveau local, avec l'exemple du Brésil qui représente un marché très important pour EDENRED. (**Partage N°1 : Les modes de décision au niveau local – Direction pays**).

Je vous propose maintenant une illustration pratique en partageant avec vous la définition des rôles et les modes de décision du Groupe EDENRED dans l'instance suivante :

### LE COMITE EXECUTIF

La mise en œuvre de la stratégie, la définition de l'organisation et des processus opérationnels ainsi que le choix des équipes de management sont du ressort du Comité exécutif d'EDENRED.

Composé de 11 membres, le Comité exécutif associe à la fois des représentants opérationnels des grandes régions du monde ainsi que des managers fonctionnels qui apportent un support d'expertise aux opérations.

Il existe une interaction très forte entre la vision stratégique de EDENRED et la réalité du terrain, dans une dynamique de co-construction.

### 2.1 Quels sont les rôles de ce comité exécutif ?

Sans tous les citer, nous pouvons en mentionner quelques-uns :

- Elaborer et faire évoluer La VISION du Groupe.
- Adapter l'Organisation pour qu'elle soutienne la mise en place de cette vision.
- Elaborer la stratégie, puis communiquer et déployer cette vision stratégique.
- Diffuser la Culture Groupe en France et à l'International.

- Définir et faire évoluer les rôles et les responsabilités entre les fonctions Corporate et les Pays.
- Maintenir des relations positives et une communication efficace avec le Conseil d'Administration et avec l'ensemble des parties prenantes.
- Encourager la Diversité et le développement durable.
- Promouvoir une alimentation saine et accessible à tous.
- Encourager l'économie circulaire.
- Promouvoir le bien-être et la solidarité.
- Favoriser l'émergence de leaders authentiques.
- Consolider le positionnement de EDENRED comme un acteur numérique incontournable de solutions de paiement prépayées.
- Favoriser la croissance et rentabilité du Groupe en alignement avec la stratégie.
- Enfin, créer les conditions pour prendre des décisions justes et pertinentes.

Je souhaite développer ci-dessous la consolidation du positionnement de EDENRED comme un acteur numérique clé de solutions de paiement prépayées, les décisions prises pour améliorer l'expérience clients et les actions pour favoriser l'émergence de leaders authentiques.

## **2.2 La transformation numérique chez EDENRED alignée sur sa Vision**

La numérisation des solutions proposées aux entreprises, salariés et commerçants, à hauteur déjà de 78 % de l'activité totale, ouvre de nouveaux développements dans ses trois domaines d'intervention :

- Le bien-être des salariés (alimentation...), pour 65 % de son chiffre d'affaires opérationnel.
- La mobilité professionnelle (gestion des frais, cartes essence...), pour 25 %.
- Et les paiements interentreprises, encore modestes mais prometteurs.

Ainsi en 2018, Edenred a signé avec Foncia, premier administrateur de biens immobiliers en France, pour proposer aux propriétaires, locataires, syndicats, une solution simple et efficace d'encaissement des virements.

Le groupe a aussi gagné un appel d'offre important lancé par IATA (International Air Transport Association), l'association internationale du transport aérien, pour développer un système prépayé avec les agences de voyages, permettant d'accroître les transactions de billets d'avion au-delà des limites des lignes de crédit octroyées à celles-ci. Proposé dans un premier temps dans 70 pays, il l'est désormais dans 90.

« Le numérique représente beaucoup plus d'opportunités que de menaces pour notre Groupe explique le patron d'EDENRED » lors de ses interviews avec la presse. « Il agit comme un révélateur de notre capacité à bâtir des écosystèmes fermés de paiement et d'y rajouter de la valeur ajoutée ».

Ce groupe a également pris une longueur d'avance en matière de paiement mobile : en s'appuyant sur des partenariats avec Apple, Google, Samsung mais aussi en développant sa propre solution, l'entreprise a ainsi assuré en 2019 plus de 10 millions de transactions dans 8 pays sur 3 continents.

L'ambition d'EDENRED est d'offrir un service global au monde du travail. Vous allez en déplacement à Bourges ? On vous propose des solutions de mobilité avec voiture ou pas, on vous sélectionne des hôtels et restaurants en fonction de vos goûts. Et la gestion des frais se fait via une carte prépayée et filtrée, vous n'avez pas d'avance à effectuer, et la TVA est récupérée automatiquement.

## **2.3 Améliorer et piloter l'expérience clients**

L'expérience clients influence favorablement la croissance et la rentabilité des entreprises. Cette lapalissade est très largement confirmée par la Harvard Business Review pour laquelle « un client satisfait augmenterait ses dépenses entre 100% et 140% ».

Julien TANGUY, directeur général d'EDENRED France depuis 2016, a tranché : « Nous sommes capable de vendre un produit plus cher parce qu'on a une qualité de service client remarquable ».

Une des clés de la réussite réside donc dans la capacité à écouter ses clients et à assurer un service exemplaire en rapport avec la promesse fixée par la marque.

Fort de ce constat, nulle entreprise ne peut ignorer l'expansion et l'impact de l'expérience clients dans la réussite et la pérennité de son projet ; pourtant une grande diversité subsiste dans les organes de décision et de pilotage de la qualité de leur expérience client.

## **2.4 Favoriser l'émergence de leaders authentiques**

Comment la culture de EDENRED favorise-t-elle l'émergence de leaders authentiques ?

Nous avons vu lors de notre premier épisode que l'une des caractéristiques de la culture EDENRED consistait à établir un bon équilibre entre la vision stratégique impulsée par le Comité Exécutif et la réalité du terrain.

Une autre caractéristique de cette culture entrepreneuriale consiste à encourager la prise de risques et l'innovation en accordant le droit à l'erreur.

Ces caractéristiques fondamentales de la culture EDENRED favorisent ainsi la consolidation d'un sentiment de confiance entre le siège et les filiales d'une part et également au sein de chaque pays entre managers et collaborateurs.

Ces graines culturelles favorisent indéniablement l'émergence de leaders authentiques qui arrivent à bien réconcilier les notions de prises de décisions au plus proche du client et de recherche continue de performance dans le plus grand respect des personnes et des parties prenantes.

Dans la transformation numérique bien avancée de ce Groupe, les valeurs d'origine restent inchangées et chaque patron pays encourage ses managers à :

- Déployer une vocation plutôt qu'une ambition personnelle.
- Servir ses équipes plutôt que s'en servir.
- Et enfin, d'abord se transformer soi-même plutôt que de vouloir s'imposer aux équipes.

Ignorant quelles sont les priorités de EDENRED pour cette année, je vous propose de nous concentrer maintenant sur vos priorités.

Comment progresser et avancer sur vos projets au cours de cette nouvelle année qui démarre ?

Et quelles sont les priorités de CONNEC'SENS pour 2021 ?

CONNEC'SENS se propose de continuer à vous accompagner comme en 2020 pour que vous puissiez avancer dans les pistes de réflexion et dans les leviers d'action suivants :

- Mettre en œuvre différents leviers pour augmenter votre impact de leader dans votre environnement tout en restant aligné sur vos valeurs.
- Préparer l'élaboration et le partage de la vision de vos projets de transformation.
- Coconstruire avec votre équipe les meilleures options stratégiques possibles en réalisant au préalable un diagnostic externe et interne.
- Vous accompagner également sur :
  - Certaines de vos prises de décisions.
  - La gestion des situations difficiles.

Afin que vous puissiez plus facilement :

- Atteindre vos objectifs.
- Elaborer puis communiquer une vision « claire » et « évidente » pour vos collaborateurs.
- Déployer cette vision en ayant au préalable bien anticipé ses impacts ainsi que les obstacles à son déploiement.
- Enfin, que vous puissiez ancrer durablement les résultats de vos projets dans la culture de votre entreprise.

## CONCLUSION avec la métaphore du désert

J'aimerais conclure ce 2<sup>ième</sup> épisode de cette 17<sup>ième</sup> STORY avec cette métaphore du désert.

- En effet, depuis Mars 2020, nos repères ont profondément changé et diriger une société ou manager des équipes aujourd'hui peut ressembler à une traversée du désert.
- Comme dans le désert, nous voulons avancer vers le prochain puit d'eau, sans toujours savoir dans quelle direction il se trouve et dans combien de temps nous l'atteindrons.
- Et pourtant lorsque nous dépasserons la prochaine dune de sable, nous devons décider si nous prenons à droite de cette dune ou si nous bifurquons plutôt sur la gauche.
- Face à l'immensité du désert ou face à notre solitude de dirigeant ou de manager dans cette incertitude, nous pouvons douter et pourtant il nous faut avancer, communiquer et entraîner nos équipes dans la direction que nous aurons choisie.
- Alors à quelles qualités intérieures nous raccrocher ?
  - Je vous suggère le courage qui se cultive, car si la peur augmente en hésitant, le courage croît en osant.
  - Je vous suggère également l'enthousiasme, car dans notre environnement à risques et incertain, tout comme le désert (chaleur du soleil, vents violents, piqûres des scorpions), la force de l'enthousiasme agira comme une lumière, qui effacera les doutes et nous permettra de visualiser la sortie du tunnel.
- Suivre la lumière de votre boussole intérieure et de votre bonne étoile vous permettra de mieux vivre les événements imprévus et de prendre de meilleures décisions sans être pris par l'épais brouillard de vos projections et sans fonctionner en « mode automatique ».

Les équipes CONNEC'SENS et moi-même vous proposons de prendre connaissance de ce 2<sup>ième</sup> et dernier épisode de cette STORY N° 17 avec curiosité et esprit critique.

Nous avons abordé les 4 premières composantes de la prise de décision en faisant le parallèle avec les bonnes pratiques du Groupe EDENRED.

Je me tiens à votre disposition si vous voulez connaître les 3 composantes suivantes afin de pouvoir les mettre en application.

Intervenant à HEC et à Polytechnique Executive Education à côté de mes interventions en entreprise, je me ferais un plaisir de vous répondre et si vous souhaitez aller plus loin, de vous accompagner pour vous aider à mobiliser votre enthousiasme en trouvant votre étoile pour avancer comme vous le désirez vraiment au cours de cette année 2021.