

DEVENEZ UN LEADER INSPIRANT EN DECOUVRANT LES BONNES PRATIQUES DE EDENRED – ÉPISODE 1

Introduction

Nous vous transmettons ce premier 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 nouveau 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

- Tous les éléments factuels du dossier ont été rassemblés mais le comité de direction n'arrive pas à prendre la décision.
- Aucun argument ne permet de faire pencher la balance vers l'une des 2 options qui sont sur la table.
- 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 les 2 modèles, le processus proposé est d'une grande puissance et comprend 7 composantes.
- Dans ce premier épisode de cette STORY, je partagerais avec vous les 2 premières composantes du modèle de Noël TICHY.

1.2 Les 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

- Comment faire un choix judicieux avec des informations insuffisantes ou en l'absence de données claires ?
- Convient-il de continuer à vouloir être cartésien ou faut-il accepter de nous fier à notre intuition ?
- Et tout d'abord, qu'est-ce que l'intuition ?

- Pouvons-nous la définir comme étant l'intériorisation de l'ensemble de nos compétences analytiques et de notre expérience ?
- Et comment mobiliser notre intuition lorsque nous sommes confrontés à une surabondance d'informations que nous ne parvenons pas à traiter de manière rationnelle ?
- Autant de questions que nous sommes tous posées un jour.
- En échangeant avec des chercheurs français enseignant à HEC ou à Polytechnique et en croisant ces informations avec des dirigeants publiant des articles pour Harvard Business Review, je peux partager avec vous les constats suivants, sous forme de clés de réussite :

- CLE N° 1 : ECOUTE PROFONDE

- Les leaders ayant un bon discernement sont des dirigeants qui sont dotés d'une très bonne capacité d'écoute
- Ils sont capables de comprendre ce que les autres veulent vraiment dire
- Ils possèdent également la capacité de repérer des schémas ou de voir des analogies dont les autres n'ont pas conscience

- CLE N° 2 : SENS CRITIQUE

- Lorsqu'ils prennent connaissance de l'information, ils sont toujours très critiques vis-à-vis de ce qu'ils lisent ou de ce qu'ils entendent, sans faire de suppositions.
- Ils ne cèdent pas à la facilité d'éliminer ce qu'ils n'attendent pas ou ne veulent pas entendre

- CLE N° 3 : HUMILITE PERSONNELLE ET DOUTE POSITIF

- Ils font preuve d'une forte modestie.
- Ils sont suffisamment humbles pour ne pas se laisser griser par leurs réussites passées et ainsi maintenir un niveau de confiance en eux équilibré, sans aller vers l'excès de confiance qui les amènerait à prendre de mauvaises décisions.
- Ils savent aussi écouter les non-dits, interpréter le langage corporel et ils posent toujours beaucoup de questions, toujours à l'affût des incohérences dans les réponses et cherchant à multiplier leurs sources d'information
- Ils ne se contentent jamais d'obtenir un bon « premier résultat », à priori « plausible », ils se demandent plutôt :
 - Comment pourrais-je obtenir un très bon résultat, et que faire pour l'obtenir de manière récurrente ?
- Ces dirigeants savent également reconnaître leurs limites ainsi que leurs biais cognitifs et lorsqu'ils ne savent pas, ils osent demander à d'autres personnes qui maîtrisent le sujet mieux qu'eux.

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

- Les dirigeants ou les managers ont parfois peur de leur vulnérabilité, ce qui les amène à les rejeter ou à les camoufler.
- Ce rejet ou ce camouflage rend beaucoup plus difficile notre compréhension des multiples aspects d'une situation ou d'une problématique.
- Lorsque nous avons peur de montrer nos vulnérabilités, lorsque qu'il nous est difficile de dire que pour l'instant nous ne savons pas encore quelle décision prendre pour résoudre un problème ou pour surmonter une situation critique, nous avons du mal à entrer dans une vision globale et systématique de la situation.

- CLE N° 1 : ADOPTER UNE VISION GLOBALE DE LA SITUATION
 - Or, entrer dans cette vision globale de la situation nous permettrait de voir d'autres angles, d'autres aspects et par la suite d'imaginer une solution.
 - En parallèle à cette posture systémique, nous canaliserons nos ambitions vers l'entreprise et non vers nous-même.

- CLE N° 2 : AGIR AVEC UNE DETERMINATION CALME ET POSEE
 - Quel que soit la situation, nous nous appuyerons sur notre niveau élevé d'exigence et sur notre capacité de conviction pour motiver nos équipes et non sur notre pouvoir dans l'organisation.

- CLE N° 3 : SURMONTER LA POLARISATION
 - Si nous parvenons à éviter l'excès d'enfermement dans nos convictions et notre tendance à tout catégoriser, alors tout ce que nous faisons aura un effet positif sur l'avenir.
 - En effet, nous avons parfois tendance à vouloir tout diviser, les personnes ou les idées, en catégorise clairement opposées : nous et eux, le bien et le mal, le digne et l'indigne.
 - Sortir de cette polarisation nous permettra de nous ouvrir à des valeurs intermédiaires et finalement d'entrevoir de nouvelles options qui nous faciliterons une décision plus juste et plus équilibrée.

- CLE N° 4 : ACCEPTER L'ECHEC
 - Notre EGO nous amène, même de manière inconsciente à vouloir désirer une vie faite exclusivement de bonheur, de plaisir et de réussite.
 - Cette recherche systématique de la réussite nous fait craindre l'échec, augmente notre aversion au risque, surtout dans notre culture française et limite de fait nos décisions.
 - Il existe différentes manières de concevoir l'EGO mais une définition qui me parle beaucoup est : « Ce qui résiste à ce qui est ». En effet l'EGO lutte contre la réalité et contre le mouvement naturel de la vie, sachant que l'échec en fait partie.
 - Ainsi, une fois que nous acceptons l'échec, il ne restera plus qu'à apprendre à en tirer parti pour apprendre, grandir et faire mieux la prochaine fois.
 - Comme le répètent les startupper, nous devons apprendre l'art d'échouer pour pouvoir échouer et apprendre plus vite afin de se relever plus vite et plus fort.

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

Je vous propose une illustration pratique de mes propos en partageant avec vous les modes de décision du Groupe EDENRED dans l'instance suivante :

LA DIRECTION D'UN PAYS

1. Partage N°1 : Les modes de décision au niveau local – Direction pays

1.1. La double culture Edenred : Stratégie + Terrain

Ce Groupe présidé aujourd'hui par Bertrand DUMAZY, connu historiquement pour ses Tickets Restaurant, spécialisé au départ dans les services aux salariés, est né de la scission avec le Groupe ACCOR et a fêté ses 10 ans d'existence en 2020.

Le crédo de certaines entreprises internationales « Think global, Act local » ne correspond pas vraiment à la culture de ce Groupe.

En effet, il existe une interaction très forte entre la vision stratégique de EDENRED et la réalité du terrain, dans une dynamique de construction, ce qui fait dire à ses patrons pays, que le local pense aussi et décide tout autant que le siège.

Le Brésil représente toujours aujourd'hui le marché le plus important et toute la difficulté réside dans l'articulation entre l'initiative locale et la stratégie globale.

Dans la finalité de développer l'activité de gestion des frais professionnels des entreprises, l'élaboration de nouveaux services et la poursuite de la digitalisation des activités, une partie du comité exécutif se déplace jusqu'à cinq fois par an au Brésil.

1.2. Comment se prennent les décisions au Brésil ?

Sur un axe partant du côté gauche avec la « décision consensuelle » versus la « décision imposée » côté droit, le positionnement de la culture brésilienne est assez proche du centre mais légèrement sur la droite.

Ayant moi-même réalisé une douzaine de déplacements professionnels à São Paulo, au Brésil, les 3 aspects qui m'ont marqué dans ce pays sont des relations humaines chaleureuses, une grande patience de la part de tous les acteurs, et un grand respect de la hiérarchie de la part des collaborateurs.

Ici, les relations personnelles ne sont pas incompatibles avec un profond respect de la hiérarchie, de même qu'un certain détachement vis-à-vis de la planification ne signifie pas nécessairement un manque d'investissement personnel.

Je souhaite développer ci-dessous le paradoxe de la rondeur alliée au respect de la hiérarchie ainsi que la tendance des brésiliens à s'adapter en permanence et à improviser plutôt que de vouloir tout planifier.

A. Rondeur et hiérarchie

- Lors de mes déplacements au Brésil, j'ai été très souvent accueilli par des « abraços » : malgré la fonction que je représentais, venant du siège du Groupe Accor en France, après quelques journées passées avec eux, beaucoup m'ont pris dans leurs bras, en me donnant l'accolade.
- Cette pratique pourrait faire penser que la hiérarchie est assez plate. Mais en réalité, les équipes ont beaucoup de difficultés à émettre des avis contraires, ou à évoquer leur désaccord avec leur chef ou de manière plus générale avec les figures d'autorité, ceci en raison d'une très forte aversion pour le conflit.
- Les comportements des équipes brésiliennes s'éloignent de notre tendance française à la critique, et à l'expression systématique des axes d'amélioration. Les managers brésiliens vont plutôt se focaliser sur ce qui a été bien fait et formuler des retours encourageants pour donner aux collaborateurs l'envie de s'investir.

B. Composer plutôt que planifier

- Les Brésiliens sont naturellement enthousiastes et positifs, ils abordent le travail comme la vie, avec une grande décontraction.
- Dans la vie quotidienne comme professionnelle, ils s'en remettent souvent aux circonstances pour expliquer leur retard à une réunion ou pour justifier une situation : transports, imprévus familiaux, manque d'argent, inondations suite aux pluies diluviennes fréquentes dans ce pays.

- Au Brésil tout comme au Mexique, Il m’est ainsi arrivé de me retrouver sans nouvelles de mon interlocuteur à un rendez-vous. Appelant pour comprendre et obtenir des explications, on me répond « ah oui, mais quelque chose est survenu, je vous propose de reporter notre rendez-vous ! ».
- J’ai appris que dans ces deux pays, au moment où mon interlocuteur me dit oui, il a sincèrement l’intention d’honorer sa parole... Un rendez-vous s’évoque, se prend, puis s’annule ou se confirme. L’annulation pouvant intervenir très tardivement.

1.3. L’importance du marché brésilien pour EDENRED

- Historiquement, Le BRESIL représente le marché le plus important pour EDENRED.
- C’était déjà le cas à l’époque où j’étais responsable de l’audit interne du groupe ACCOR, ce qui m’a donné l’occasion de collaborer étroitement avec cette activité.
- Je peux ainsi témoigner de son dynamisme et de ses efforts continus vers l’innovation et aussi de sa très grande agilité ce qui lui permet de s’adapter rapidement aux imprévus.
- Une problématique importante pour cette activité, réside dans l’articulation entre l’initiative locale et la stratégie globale qui est repensée régulièrement en fonction de l’évolution des hypothèses retenues initialement.
- Cela a été le cas pour l’initiative "Inventer 2016", qui visait à développer l’activité de gestion des frais professionnels des entreprises et à élaborer de nouveaux services.
- Au menu, la revue stratégique : le rappel des objectifs, un point d’étape sur les projets en cours, l’analyse des ressources humaines et l’étude des budgets. C’est un moment d’animation managériale qui repose beaucoup sur l’écoute et sur un questionnement dynamique et constructif.

N’ayant pas connaissance des priorités du Groupe EDENRED pour 2021, je vous propose de parler de vos objectifs pour cette nouvelle année.

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

Et quelles sont les priorités de CONNEC’SSENS pour 2021 ?

CONNEC’SSENS 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 de l'étoile

J'aimerais conclure cette 17^{ième} STORY avec cette métaphore de l'étoile.

- L'étoile pouvant symboliser le Nord, votre boussole, votre vision pour vous aider à avancer dans l'incertitude ou dans la tourmente comme cela pourrait être le cas au cours de cette nouvelle année.
- Suivre la lumière de votre boussole intérieure 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 ».
- De manière plus lointaine, j'aimerais faire référence à la déesse babylonienne ISHTAR qui partit en quête des eaux de vie pour ressusciter son amant décédé.
- Dans les représentations de cette déesse, nous voyons le ciel au-dessus de cette femme et dans le ciel une GRANDE ETOILE qui est entourée de sept plus petites, évoquant le groupe d'étoiles appelé les Pléiades.
- Ce tableau évoque le thème du renouveau et de la renaissance notamment après une période compliquée.
- Je fais référence à ce tableau car nous avons vécu une période difficile en 2020 et le premier semestre 2021 sera tout aussi difficile si ce n'est plus.
- Mais nous devons penser dès aujourd'hui à demain et aux solutions qui nous permettront de faciliter le renouveau et la renaissance de nos entreprises après cette période mouvementée.

Les équipes CONNEC'SENS et moi-même vous proposons de prendre connaissance de cette STORY N° 17 avec curiosité et esprit critique.

Vous pouvez également la lire en vous focalisant sur vos centres d'intérêt, et nous vous suggérons d'interagir encore plus avec nous.

Intervenant à HEC et à Polytechnique Executive Education à côté de mes interventions en entreprise, je me ferais un plaisir de vous accompagner pour vous aider à trouver votre étoile (et vos solutions) puis à la suivre pour avancer comme vous le désirez vraiment au cours de cette année 2021.

Je vous souhaite à toutes et à tous, une excellente nouvelle année. Qu'elle vous apporte santé, bonheur et réussites tout en acceptant les imprévus et les possibles déconvenues pour pouvoir continuer à apprendre, à transmettre, à grandir et à faire grandir en avançant vers vos nouveaux défis.