

François Dalens: «Le dirigeant doit remettre l'individu au centre du jeu collectif»

INTERVIEW - Le directeur général responsable des bureaux de Paris, Casablanca et Tel Aviv du Boston Consulting Group, explique comment le métier de dirigeant vit «une révolution».



LE FIGARO. - Quels sont les défis auxquels les dirigeants doivent faire face ?

François DALENS. - Ils doivent relever quatre défis majeurs: ceux de la complexité, de la volatilité, de l'impératif de croissance ainsi que des nouvelles attentes des salariés. Les Américains ont inventé le mot Vuca pour désigner ce nouveau monde qui est volatile, incertain, complexe, et ambigu. Ce terme définit bien la situation actuelle.

Sont-ils de plus en plus soumis aux exigences des actionnaires ?

Les dirigeants sont surtout soumis à des injonctions contradictoires en permanence. Celles-ci émanent des clients, des actionnaires, des salariés, des citoyens, des ONGs, des pouvoirs publics et la tendance ne cesse de s'accélérer. C'est une situation assez inédite dans l'histoire.

Les manières de travailler changent-elles ?

La globalisation et le digital ont changé les manières de travailler et remis en cause les business models les plus établis. La concurrence est plus forte. La croissance est de plus en plus captée par des petits acteurs agiles et des start up. Les grands groupes doivent s'adapter sans cesse pour défendre et accroître leurs parts de marché dans ce contexte. Ils ont les atouts humains et financiers pour le faire à condition d'en prendre rapidement conscience.

Les salariés ont-ils confiance dans les entreprises ?

Nous constatons un mouvement de désengagement des salariés. Selon nos analyses, 30% des collaborateurs des entreprises en France s'ennuient au travail. C'est le phénomène du Bore

Out. Parallèlement 10 à 20% se disent épuisés. Cela constitue un vrai défi managérial pour les dirigeants.

Comment répondre à leurs attentes ?

Une étude que nous avons réalisée avec Ipsos et la conférence des grandes écoles montre que les attentes des jeunes sont des attentes de sens, de valeur, d'intérêt pour leur travail. Les collaborateurs veulent à la fois s'investir fortement dans leur travail et recherchent de plus en plus du sens au niveau personnel. Aux entreprises de trouver les bons équilibres pour que sens et performance deviennent inséparables.

Les entreprises françaises sont-elles capables de s'adapter à un monde complexe et volatil ?

Les entreprises anglo-saxonnes font confiance aux process. Les groupes français font davantage confiance aux individus. C'est une très bonne chose! Le monde devient tellement complexe que les process seront toujours moins efficaces que l'intelligence de l'individu. Les entreprises françaises sauront mieux tirer leur épingle du jeu que les entreprises qui pratiquent un management du reporting et proposent la même offre partout dans le monde.

Quel est l'élément clé pour qu'une entreprise réussisse ?

L'adaptabilité est l'élément le plus important pour qu'une entreprise réussisse sur le long terme. L'entreprise doit avoir la capacité à naviguer en évitant les écueils. Plus elle a cette capacité d'adaptation, plus elle renforce son avantage compétitif par rapport à ses concurrents. Au BCG, nous avons inventé le concept d'adaptive leadership pour définir cela.

Faire de la croissance est-il un objectif de plus en plus difficile à atteindre ?

Toutes les entreprises ont l'objectif de croître. Bruce Henderson, le fondateur du BCG affirmait: «La grande idée est d'être grand». À cette époque, dans les années soixante, les effets d'échelle et d'expérience permettaient d'avoir des barrières à l'entrée relativement fortes. Le leader d'une industrie avait une chance sur quatre d'être un des grands créateurs de valeur de son secteur. Aujourd'hui, il a quatre fois moins de chances d'y parvenir.

Quelles sont les entreprises qui créent de la valeur ?

Ce sont les fameuses licornes, ces start-up qui ont une croissance exponentielle. Être gros n'est plus un avantage compétitif pérenne. Les grandes entreprises doivent se réinventer en permanence.

Les dirigeants veulent des entreprises agiles. Mais ces organisations ne sont-elles pas étouffées par les procédures ?

En effet, la complication des entreprises a été multipliée par 35 au cours des soixante dernières années. Et cela ne concerne pas seulement les grandes, loin s'en faut. C'est pour cela qu'au BCG, nous avons inventé le concept de «smart simplicity» et que nous encourageons notamment la coopération dans les organisations mais aussi la responsabilisation de tous les acteurs en étendant notamment «l'ombre du futur» sur leurs actions. Autrement dit, un salarié doit se sentir responsable des conséquences de ses actes.

Comment évolue le métier du dirigeant ?

Le dirigeant doit s'assurer que l'entreprise est capable d'attirer de plus en plus de talents divers, de prendre des risques, d'innover, de tester, de capitaliser sur son savoir. Son rôle est de s'assurer que l'entreprise continue de croître tout en augmentant l'agilité de son organisation. C'est une révolution.

Doit-il prendre toutes les décisions ?

Surtout pas! Il doit au contraire de plus en plus trouver le bon équilibre entre le faire et le faire faire. Il ne peut plus tout faire.

Les start up sont-elles un modèle ?

Les dirigeants de start up envient les grandes entreprises car elles sont mondiales, ont du capital et disposent d'importants moyens humains. Les grandes entreprises regardent les start-up avec les yeux de Chimène car elles ont des idées et sont hyper agiles. Mais ce sont les grandes entreprises qui ont aujourd'hui le plus de moyens techniques, humains et financiers pour détecter les signaux faibles du marché, trouver ce qui marche et le déployer au niveau

Quel est le premier rôle du dirigeant ?

Il est de créer les conditions de l'agilité et de la croissance de l'organisation. Pour y arriver, le dirigeant doit être capable de remettre l'individu au centre du jeu collectif. Il doit aussi donner un sens à l'action de l'entreprise. L'une des premières décisions d'Emmanuel Faber, directeur général de Danone a été de nommer un chief manifesto officer. C'est-à-dire un dirigeant qui est chargé de redonner du sens à la mission de l'entreprise.

Quelle est sa seconde mission ?

Elle est de donner un cadre stratégique et opérationnel clair pour que chaque collaborateur sache comment apporter de la valeur et comment il s'inscrit dans une stratégie générale.

Doit-il casser les silos ?

Le dirigeant doit organiser la capitalisation et la diffusion du savoir. Il doit pour cela communiquer, créer de la transparence et organiser la dissémination du savoir afin de casser les silos. Le pire des dangers pour une entreprise est d'être une succession de silos. Plus les métiers deviennent complexes, plus le risque est grand que chacun s'enferme dans sa tour d'ivoire.

Doit-il déléguer ?

Le dirigeant doit créer les conditions pour que la prise de décision se passe au bon niveau et faciliter la coopération entre les différents talents de l'entreprise.

Existent-ils des dirigeants emblématiques ?

Le dirigeant emblématique n'est plus celui capable de sauver seul une entreprise au bord de la faillite. Le modèle du dirigeant emblématique n'est plus un Lou Gerstner qui a dirigé IBM ou A.G. Lafley qui était aux commandes de Procter and Gamble. C'est un dirigeant ou un groupe de dirigeants capables de maintenir l'entreprise sur la crête de la vague du succès sur une période très longue.

Les dirigeants français sont-ils de bon niveau ?

Nous avons la chance d'avoir en France des dirigeants qui ont permis à des entreprises de devenir des champions.

Essilor qui était un fabricant français de verres est devenu leader mondial de l'optique sous l'impulsion de Xavier Fontanet. Cette entreprise n'a jamais connu de périodes dramatiques dans son histoire ni d'homme providentiel qui l'a sauvé. Elle a connu une succession de transformations et de développements. L'Oréal créé par Eugène Schueller a su conquérir le monde pour devenir le leader mondial de la beauté. Le groupe a su rester agile et créatif tout en étant un champion de la création de valeur.

Les dirigeants se trompent-ils souvent ?

Tous les dirigeants peuvent se tromper notamment quand ils dirigent des sociétés très internationales et très diversifiées. D'où la nécessité dans un monde extrêmement complexe et volatil de pouvoir utiliser l'intelligence de tous les salariés.

Les start-up sont-elles le modèle à suivre ?

Leurs dirigeants ont beaucoup réfléchi sur la manière de concilier agilité et croissance. C'est le cœur de leur modèle. Mais les start-up doivent elles aussi se réinventer en permanence pour ne pas disparaître. Voilà pourquoi elles favorisent la prise de risque individuel et le travail collectif.

Faut-il privilégier les décisions au niveau du siège ou encourager la délégation ?

Le rôle du dirigeant et du comité exécutif est de réussir à déléguer au bon niveau pour que les tensions contradictoires auxquelles l'entreprise fait face, soient gérées au niveau le plus bas possible. Cela peut-être au niveau des équipes de pays, des équipes multifonctionnelles

Multiplier les règles peut-il être efficace ?

Certaines grandes entreprises ont tendance à multiplier les règles pour faire face aux défis. Leur principe est que chaque collaborateur est un rouage d'une machine qui peut fonctionner indépendamment du collaborateur. Warren Buffet a déclaré qu'il investit dans des entreprises qu'un idiot pourrait gérer car un jour c'est un idiot qui les gèrera. Mais dans le monde actuel, il faut remettre l'individu au centre du jeu. Car ce n'est pas la règle qui compte mais la manière dont l'intelligence individuelle et collective résout les problèmes de l'organisation.

Quelle doit être la principale qualité du dirigeant ?

Le dirigeant doit créer un environnement de confiance et de délégation. Il doit avoir une forte confiance dans les collaborateurs avec qui il travaille. Ceux-ci doivent eux aussi avoir confiance dans les personnes avec lesquelles ils travaillent.

Doit-il travailler sur le long terme ?

Je crois beaucoup à la valeur du temps. Les dirigeants doivent avoir un parcours varié et assez long dans l'entreprise. Ils doivent être attachés à ses valeurs. Xavier Fontanet est resté très longtemps chez Essilor. L'Oréal est connu pour avoir des dirigeants issus de l'entreprise qui restent longtemps aux commandes. Danone est dans le même cas.

Une entreprise doit-elle être transparente ?

La transparence est un élément fondamental pour que chaque collaborateur trouve sa voie et réalise son potentiel. Les collaborateurs font beaucoup mieux ce qu'ils ont envie de faire que quand on leur impose une tâche. Une entreprise qui n'est pas transparente vis-à-vis des collaborateurs, sous-optimise la valeur de l'individu.

Quel est le rôle du directeur général du BCG en France ?

Mon rôle est de servir le collectif, de créer les conditions du succès pour chacun des 50 associés du bureau de Paris.

Avez-vous le pouvoir de décider seul ?

J'occupe ma fonction de directeur général parce que les 50 associés du bureau de Paris m'ont choisi. Notre règle est simple: un homme, une voix. Chaque associé, quelle que soit son ancienneté, a le pouvoir de décider. Cette règle est une des conditions du succès de notre organisation qui est agile et décentralisée. L'individu est au cœur de la performance.

Tous les associés sont-ils consultés pour toutes les décisions importantes ?

Le pouvoir est partagé entre les 50 associés qui sont tous membres d'un comité. Il existe, par exemple, un comité marketing, un comité des carrières qui évalue la carrière des consultants, un comité d'évaluation des associés etc. Chaque comité compte 5 à 6 associés. Dans chaque comité, les décisions sont prises à l'unanimité car nous discutons jusqu'à ce que nous trouvions un consensus. Les conditions d'une coopération maximale et d'équité sont ainsi créées.

Pratiquez-vous la diversité ?

Nous recrutons des profils de plus en plus divers. Par exemple, un ancien professeur de mathématiques appliqué de Polytechnique travaille sur la modélisation des flux, des anciens directeurs d'usine de Michelin et de Saint Gobain, d'anciens collaborateurs de Toyota et de General Electric, des docteurs en neurobiologie, en biologie, en oncologie moléculaire font partie de nos effectifs et apportent chacun un regard neuf à nos clients.

Les experts travaillent-ils efficacement avec des consultants généralistes ?

Mon rôle est de m'assurer que les 390 consultants arrivent à travailler de manière agile et ensemble au service de nos clients. Nous mettons l'ensemble de nos savoirs à la disposition de nos clients pour leur permettre de créer de la valeur.

Comment mesurez-vous l'efficacité du travail des équipes ?

Très simplement. L'innovation doit donner des résultats. Nous mesurons notre efficacité par le taux d'occupation des équipes. Comme tout dirigeant, je regarde aussi bien sûr l'évolution du chiffre d'affaires et de la rentabilité. Mais le paramètre le plus important est la qualité de ce que nous livrons à nos clients.

Comment mesurez-vous la qualité ?

Je suis la part du chiffre d'affaires réalisé avec des clients sur dix ans. Ces clients représentent les trois quarts de notre chiffre d'affaires du BCG aujourd'hui. Nous combinons donc la

créativité sur nos projets et la valeur ajoutée sur le long terme. Cet équilibre est essentiel. Essilor qui a été le premier client du BCG à Paris il y a 40 ans, est toujours notre client. Nous en sommes très fiers.

Un associé peut-il considérer un client comme sa chasse gardée ?

La valeur du groupe est supérieure à la somme de tous les collaborateurs. Un associé ne travaille jamais seul pour un client, en fonction de la nature des missions notamment.

Comment un associé est-il évalué ?

Un associé est évalué sur sa capacité à aider nos clients à grandir en s'appuyant sur la richesse de nos expertises. Bref, il est évalué sur sa capacité à partager, à engager les autres associés.

Une entreprise peut-elle être dirigée comme un cabinet de conseil qui partage le pouvoir entre les associés ?

Oui. Le partnership est un modèle d'avenir car il s'agit d'un modèle de gouvernance très engageant pour l'ensemble des associés. De plus en plus, comme je l'indiquais, les entreprises ont besoin de tous leurs collaborateurs et parfois au-delà (fournisseurs, clients) pour être vraiment performantes et saisir la complexité de la demande.

La rémunération est-elle un outil essentiel pour mettre en place de nouvelles pratiques de management ?

Les manières dont les collaborateurs sont évalués et rémunérés sont plus une conséquence qu'une cause première pour changer les pratiques. Les critères de promotion, la rémunération, la fixation d'objectifs doivent être alignés sur les objectifs collectifs de l'entreprise.

Comment est calculé le bonus d'un associé ?

L'élément qui a le plus d'impact sur le bonus d'un associé du bureau de Paris sont les résultats du BCG monde. Puis les résultats du BCG à Paris. Enfin, les résultats individuels.

La performance individuelle est-elle récompensée ?

Oui. Sur le long terme.

Les entreprises doivent-elles mettre en place un système de rémunération qui concilie le travail en équipe et la performance individuelle ?

Cette approche doit être au cœur de la réflexion des entreprises. Elles doivent mettre en place un système d'évaluation qui encourage l'individu à être fédérateur, à se confronter avec tous les autres métiers de l'entreprise pour proposer la bonne solution. Il faut mesurer la contribution individuelle au succès collectif et la capacité du collaborateur à répondre aux besoins de ses collègues.

La transparence est-elle essentielle pour obtenir la confiance des collaborateurs ?

Nous sommes une entreprise très avancée dans ce domaine. Les informations sont partagées avec les équipes. Tout le monde sait où nous en sommes.

Est-ce nécessaire pour motiver les consultants ?

Les collaborateurs du BCG sont notre premier actif. Les 390 consultants s'engagent à fond pour les clients parce qu'ils comprennent ce que nous faisons et qu'ils savent qu'ils ont un impact. Mon rôle est de m'assurer que chacun comprend comment nous construisons notre croissance et quelle est sa place dans le dispositif.

Faire de la croissance est-il essentiel ?

La croissance est un élément fondamental de la performance. Elle a atteint 12% par an sur les vingt dernières années en France et 15% en 2015. Au niveau mondial, le groupe a crû de 19% en 2015.

Quels dirigeants vous fascinent ?

Les parcours qui me fascinent sont les parcours de dirigeants qui ont su grandir dans l'entreprise jusqu'à atteindre le sommet ou être proche du sommet et qui ont su à chaque fois impulser des réinventions.

Les dirigeants doivent-ils s'engager plus dans le débat public ?

Le rôle du dirigeant n'est pas de dire aux responsables politiques ce qu'ils doivent faire mais de tout faire pour que les responsables politiques comprennent mieux la réalité de l'entreprise. Aujourd'hui, les deux mondes se parlent mais s'ignorent. Personnellement, je souhaiterais que davantage de responsables politiques aient une expérience de plusieurs années dans l'entreprise. Cela permettra de créer les conditions de la coopération et d'une compréhension mutuelle.

Quelle expérience vous aide dans votre métier de dirigeant ?

Être capitaine de Corvette de réserve. Dans la Marine, le plus beau compliment que l'on peut faire à un commandant est de lui dire qu'il a réussi à créer un véritable esprit d'équipage à son bord. La coopération entre tous les acteurs du bord est aussi un élément essentiel dans un bâtiment de combat moderne qui requiert la mise en œuvre de très nombreuses spécialités.