

LES ENTRETIENS ECONOMIQUES

Compréhension du modèle économique contemporain, Leadership de refondation de la performance, Méthodologie de mise en place de ces concepts.

Retour sur la conférence tripartite du 13 décembre 2021
Compte rendu détaillé



Voir le replay : vidéo de la conférence avec slides https://youtu.be/AAzV7KFT_fe

Les trois problématiques suivantes ont été abordées :

- l'appréhension du nouveau **paradigme économique**, engendré par la **3^e révolution industrielle** de **1980**, transformant la production et la distribution des biens et services,
- l'**émergence** indispensable d'une nouvelle forme de **leadership** de **refondation** de la **performance**,
- la mise en place **méthodologique** de ces concepts avec **illustrations pratiques** dans une organisation.

Cette conférence a été organisée par Christophe Dubois-Damien président du Comité économie d'IESF (Ingénieurs Et Scientifiques de France).

Elle a eu lieu le 13 décembre 2021 de 18 à 20 heures 30 en visioconférence. Enregistrement au siège d'IESF 7 rue Lamennais Paris 8^{ème}. Un grand nombre de participants en ligne. Quelques mots au début de Marc Rumeau président d'IESF : « le comité économie aborde l'économie sous toutes ses dimensions. Je n'apprendrai à personne que le Français est de manière générale sous cultivé en économie. Beaucoup de nos grandes écoles d'ingénieurs ont encore du mal à former nos jeunes en matière économique »

« Pourquoi ? » Christophe Dubois-Damien a présenté « l'informatique anthropologique », sa conception de la transformation numérique et de l'industrialisation.

« Comment ? » Stéphane Flahaut a fédéré autour des repères collectifs et comportements décisifs des leaders à l'avant-garde de la mobilisation des énergies vers demain.

« Résultats ? » Laurent Prost a éclairé sur les changements opérés au sein de son organisation comme dans l'état d'esprit de ses équipes au quotidien vers une posture de conseil différenciante (« business Partner » du dirigeant). La notion d'expert-comptable augmenté.

Nouveaux équilibres collectifs, valeur ajoutée, bien-être : on ne peut espérer générer la croissance de demain, en dupliquant les organisations et comportements d'hier.

Comment se mouvoir, saisir les opportunités et anticiper les menaces, pour performer au sein de ce nouveau paradigme économique ?

Quel leadership collectif refonder en pratique pour non seulement dépasser les crises augmentées, que nous traversons, mais aussi installer les conditions durablement favorables à l'émergence d'une nouvelle proposition de valeurs ?

Comment réussir la mise en place méthodologique de ces concepts avec des illustrations pratiques, des clés de lecture, des solutions et des comportements pratiques pour les organisations.

Les trois intervenants

Christophe Dubois-Damien : Président du comité économie d'IESF, président du groupe professionnel 1980 à Sciences Po Paris Alumni, administrateur, trésorier, président de l'atelier intelligence économique de Forum ATENA, CEO, co-fondateur de la SAS 01innovation.

Stéphane Flahaut : Auteur, conférencier, président d'EC²R Conseil et co-fondateur du modèle déposé de mobilisation des énergies à haute intensité.

Laurent Prost: Master Academy Leader. Directeur national de l'expertise conseil et membre du comité de direction de Grant Thornton France. <https://www.grantthornton.fr/fr/>

The slide features a black background with a blue decorative graphic on the left side consisting of overlapping circles and lines. At the top center is the IESF logo, which includes a stylized geometric shape and the text 'IESF SOCIÉTÉ DES INGÉNIEURS ET SCIENTIFIQUES DE FRANCE'. Below the logo, there is a list of three bullet points: '- Compréhension du modèle économique contemporain', '- Leadership de refondation de la performance', and '- Méthodologie de mise en place des concepts'. The date '13 décembre 2021' is centered below the text. At the bottom, there are three circular portraits of men in suits, arranged from left to right. The first portrait is larger and shows a man speaking, while the other two are smaller and show men in suits.

- Compréhension du modèle économique contemporain
- Leadership de refondation de la performance
- Méthodologie de mise en place des concepts

13 décembre 2021

Appréhension du nouveau paradigme, engendré par la 3e révolution industrielle de 1980, transformant la production et la distribution des biens et services.

Informatique anthropologique, transformation numérique, nécessaire plateformes de l'Etat, industrialisation, cloud.

Par **Christophe Dubois-Damien**

Notre époque connaît un grand chambardement. Nous subissons des crises climatiques, géopolitiques, religieuses, sanitaires. Crises ou vides stratégiques ?

Nous sommes face au phénomène de l'informatisation appelée « numérique ».

En fait, il faut distinguer informatique et numérique.

L'informatique c'est la science et la technologie. Le numérique ce sont les applications à base de plateformes. Le numérique est donc une sous-partie de l' informatique.

Les techniques fondamentales de l'économie contemporaines sont celles de la microélectronique, du logiciel et de l'Internet.

La mécanique, la chimie, l'agriculture et l'énergie ont été les techniques fondamentales jusque dans les années 1980. Ces dernières évoluent désormais en s'informatisant.

Acquérir des bases en économie. Comprendre l'ochlonomie

Les Français ignorent les fondamentaux de l'économie. La méconnaissance en économie est une menace pour la démocratie. Les populismes progressent en Europe, aux Etats-Unis.

De jeunes dirigeants, incultes face aux leçons de l'histoire des extrémismes, ignorant les principes fondamentaux des sciences économiques, renouent avec un langage d'exclusion et font croire que les tensions des temps présents seront résolues en favorisant le nationalisme et en désignant des boucs émissaires.

Pour marquer la profondeur des bouleversements, j'ai inventé le néologisme « ochlonomie » (du grec ochlos : multitude et nomos organisation). Le mot correspond mieux au nouveau modèle que le terme « économie » (du grec oikos : maison et nomos : organisation). L'ochlonomie désigne un modèle de société, qui par hypothèse serait parvenu à l'efficacité à l'équilibre dans le monde qu'a créé la troisième révolution industrielle de 1980.

L'ochlonomie est un système économique qui permet aux entreprises, aux institutions, aux consommateurs et à l'État de tirer pleinement parti du système technique fondé sur l'informatique, l'internet et l'intelligence partagée.

Passer de l'économie à l'ochlonomie c'est adopter un nouveau modèle de compréhension de l'économie. Et ce modèle permet de définir une orientation stratégique pour la compétitivité, la croissance et la renaissance.

Le monde de l'informatisation généralisée est le sésame qui permet de repenser nos organisations pour qu'elles deviennent ouvertes, collaboratives et libératrices de création de valeur.

La troisième révolution industrielle de 1980 a eu lieu. Ses principes et son socle technologique sont en place. L'intrant de cette troisième révolution industrielle est la donnée, la data. Il faut apprendre à s'y mouvoir.

Il faut repenser les entreprises privées et publiques et les institutions comme parties prenantes d'un écosystème nouveau, complexe et mouvant. Il faut leur permettre d'appréhender les nouveaux modèles d'affaires.

Un monde nouveau se profile à l'horizon d'un futur proche. L'économie et la société ont besoin d'entrepreneurs authentiques, capables d'interpréter le nouveau paradigme.

La concurrence entre les nations pour la domination géopolitique se joue désormais sur le terrain des technologies informatiques.

On se représente souvent l'entreprise comme le lieu de l'efficacité et de la rationalité.

L'entreprise est en fait un être psychosociologique soumis à des habitudes et à des traditions. Quand la situation change, comme dans la révolution industrielle actuelle de 1980, avec le bouleversement des techniques, de la concurrence et des réglementations, l'entreprise, avec ses habitudes et sa structure de pouvoirs, risque de ne pas saisir des opportunités et de tomber dans des dangers en n'anticipant pas des risques nouveaux.

Pour s'orienter il faut voir ce que l'informatisation, que l'on préfère souvent nommer « numérique », peut nous apporter après la mécanisation des XIXe et XXe siècles.

Nous venons de la mécanisation, avec ses apports et ses limites.

Avant la première révolution industrielle l'agriculture et les mines produisaient l'essentiel de la richesse. Puis l'industrie a déployé à partir de 1780 la synergie de trois techniques : mécanique, chimie et énergie. Sa dynamique dépendait de trois acteurs : l'équipementier, l'entrepreneur et l'homme d'État. L'homme d'État, par sa lucidité et son autorité, a permis de surmonter les obstacles culturels et sociologiques que rencontrait l'industrialisation.

Le rôle d'entraînement et de contrôle de l'État dans les périodes de révolution technologique est nécessaire. La Chine est le meilleur contre-exemple de sa nécessité. En 1820 elle est le pays le plus riche du monde. Convaincus qu'elle a atteint la perfection, les empereurs de la dynastie Qing refusent l'industrialisation : on connaît la suite.

La mécanisation détermine alors la richesse d'une nation, la puissance de ses armes, sa capacité à imposer sa volonté. Elle est donc la première préoccupation d'un homme d'État car rien n'arrive sans stratégie politique. Le gain d'efficacité qu'apportent la mécanique, la chimie et l'énergie ne jouent pleinement qu'au terme d'une évolution passant par le couple de la main-d'œuvre et de la machine et par une refonte des organisations avec Taylor (1911) et Fayol (1916).

C'est un bouleversement social. La transition dure des décennies et la population, désorientée par la disparition de ses repères habituels, est en proie au désarroi. On assiste à des violences, des attentats, et des guerres auxquelles. La mécanique, la chimie et l'énergie procurent des armes puissantes. Puis vient la paix.

Depuis 1980, le système productif s'appuie sur la microélectronique, le logiciel et l'Internet.

L'agriculture, la mécanique, la chimie et l'énergie progressent désormais en s'informatisant.

Dans chaque entreprise, l'informatisation se concrétise par un « système d'information » qui reflète son organisation et son orientation stratégique.

La transition de la mécanisation à l'informatisation rencontre des obstacles, comme en avait connu la transition de l'agriculture à l'industrie. Habitudes, valeurs et organisations sont prises à contre-pied. Pourtant des entreprises nouvelles se hissent au premier rang, suscitant l'incompréhension des anciennes : les constructeurs d'automobiles sont surpris par Tesla, les opérateurs télécoms par les GAFAM, etc.

La mal-informatisation de beaucoup d'entreprises est un défi à relever. Comment ? par une évaluation précise de leur système d'information

Des risques pèsent sur les entreprises mal informatisées : leurs données sont insuffisamment surveillées et analysées, leurs compétences sont insuffisantes faute de formation.

Les entreprises qui ignorent le modèle économique nouveau, ne savent pas pas tirer parti des possibilités qu'il comporte.

Elles n'appréhenderont pas non plus les dangers et seront victimes d'attaques. Ces mêmes risques existent dans les grandes institutions de la nation (éducation, santé, justice, etc.). Une organisation ne peut pas survivre éternellement à son obsolescence.

L'examen du système d'information d'une entreprise permet de poser un diagnostic et de formuler une prescription. Appréhender la troisième révolution industrielle et ses révolutions technologique successives, c'est se confronter au réel et rechercher l'exactitude pour s'orienter au mieux.

Le « politiquement correct » contemporain s'intéresse à l'environnement et au social et non à l'efficacité du système productif.

Certes il faut contenir le réchauffement climatique, on peut souhaiter une distribution plus équitable des revenus. Mais la priorité reste l'efficacité du système productif : on ne peut distribuer que la richesse qui a été produite.

Au XXI^e siècle les pays qui auront su maîtriser l'art de l'informatisation en s'appropriant les techniques de la microélectronique, du logiciel et de l'Internet domineront l'économie mondiale. Industrialiser aujourd'hui, c'est informatiser !

Les limites de l'élite dirigeante

En France, l'élite politique et médiatique appréhende mal le nouveau paradigme de la troisième révolution industrielle de 1980.

On peut douter que cette élite comprenne l'informatique anthropologique.

On peut même se demander si elle ne méprise pas ce nouvel écosystème qu'elle juge « technique ». Certains affichent même une certaine fierté, un certain snobisme de ne rien comprendre à l'informatique.

En France, les ingénieurs ne font pas partie de l'élite politique et médiatique. Cela est anormal, injuste et très regrettable. Le seul moyen de répondre aux défis économiques et sociaux contemporains est de comprendre les opportunités et les menaces du nouveau modèle de l'informatique anthropologique de la troisième révolution industrielle de 1980.

La formation mathématique, scientifique et informatique des ingénieurs est indispensable pour apprendre à se mouvoir dans ce nouveau paradigme.

Notre pays ne pourra conserver un droit à la parole dans le concert des nations que s'il prend conscience de la transformation que l'informatisation a apporté.

Les apports concernent la définition des produits, les compétences humaines, l'ingénierie de la production, la forme de la concurrence. La France risque d'être colonisée par les nations qui auront su s'informatiser efficacement.

À défaut d'être un informaticien, tout dirigeant doit acquérir une intuition exacte de l'informatique et une culture de l'informatisation.

Bon nombre de décisions de politique économique et d'organisation sont prisonnières d'un modèle obsolète. Elles vont à rebours de l'efficacité.

Une stratégie pour être efficace doit appréhender le modèle ambiant. Elle doit s'appuyer sur une connaissance exacte du terrain offert à l'action.

Un discours stratégique, qui ignore les composantes de la troisième révolution industrielle, est inévitablement non pertinent. La stratégie s'égare dans des impasses.

Des objectifs comme « lutter contre le chômage », « améliorer l'éducation », réindustrialiser », « restaurer la vision du progrès » ne pourront être pas être atteints ni même visés tant que les dirigeants de la politique, des institutions et des entreprises ignoreront le nouveau paradigme économique du monde contemporain.

Considérer le « numérique » comme un secteur privé d'une approche beaucoup plus globale : l'informatisation des institutions et des entreprises.

La nécessité de la mise en place d'un Etat plateforme

Il faut réussir la plateformesation de l'Etat. Il faut repenser l'Etat en tant que plateforme d'un écosystème complexe.

Les institutions françaises, inspirées par le Conseil National de la Résistance, ont été rédigées pour servir le précédent modèle économique : l'économie fordiste de la deuxième moitié de la deuxième révolution industrielle de 1880.

Il faut bâtir les institutions permettant l'épanouissement et l'équilibre social du paradigme de l'économie numérique du règne de la donnée à l'ère de la multitude, de l'homme augmenté, de l'entreprise étendue, de l'innovation continue et du développement des territoires.

Je suis à l'origine du livre blanc « Etat plateforme Enjeux et opportunités » en tant qu'administrateur de Forum Atena. J'en ai rédigé 43 pages.

https://www.iesf.fr/offres/doc_inline_src/752/La-notion-detat-a-leredunumerique.pdf

Après une introduction sur les réflexions fondamentales sur la notion d'Etat, je rappelle dans un premier chapitre la vision classique de la notion d'Etat.

J'y oppose la vision moderne de la notion d'Etat, présentée en cinq parties.

Partie 1 Les glissements de souveraineté induits par la technologie

Partie 2 les méta-plateformes au service du bien commun

Partie 3 Fiscalité des méta-plateformes et influence locale

Partie 4 Quel monde post-Westphalien à l'ère des plateformes ?

Partie 5 Les plates-formes numériques se pensent comme de nouveaux Etats

L'administration numérique est un devoir. L'Etat peut-il devenir une plateforme qui met des ressources ou infrastructures à la disposition de la société civile en lui laissant la liberté de développer des biens ou services finaux à l'aide de ces ressources ?

J'oppose la vision classique à la vision moderne de la notion d'Etat.

Nos institutions peinent à entrer dans le nouveau monde industriel de la troisième révolution industrielle de 1980.

La révolution numérique de l'administration a légèrement commencé. Elle suscite des espoirs mais se heurte à l'incompréhension et à la résistance au changement. Les citoyens expriment pourtant une aspiration par la démocratie participative à de nouvelles formes de contributions issues de leur multitude.

J'estime que l'administration numérique est un devoir. Pourquoi ?

- car l'administration dotée des prérogatives liées à l'exercice de missions de service public, doit accepter les sujétions qui accompagnent cette position ;

- car l'administration doit garantir la meilleure qualité de service. L'Etat plateforme permet de donner leur chance à « cent » initiatives, système plus efficace que la mise sur une seule. Attirer des innovateurs sur une plateforme est source de créativité ;

- à cause du principe de subsidiarité. N'est-il pas préférable de laisser les citoyens régler eux-mêmes certains problèmes ? Quitte à les y aider et à les en valoriser ;

- parce que la vision classique de la notion d'Etat est une vision dépassée, qui ne tient pas compte du nouveau paradigme de la troisième révolution industrielle de 1980.

Ce paradigme impose le passage de l'ère de la main d'œuvre à l'ère du cerveau d'œuvre, réseau maillé collaboratif. Les individus forment une multitude : une communauté créative reliée, connectée et mobile.

La multiplication des réformes de la gestion des affaires publiques en France depuis cinquante ans, de la rationalisation des choix budgétaires au programme « Action publique 2022 », de même que le surendettement de l'Etat à hauteur de 116% du PIB, illustrent la pertinence d'une remise en cause du modèle classique.

L'Etat peut-il devenir une plateforme ? Cette conception met à la disposition de la société civile et des acteurs privés des ressources ou infrastructures. Elle laisse à la société civile et aux acteurs privés la liberté de développer des biens et des services finaux à l'aide de ces ressources. L'État recouvre une triple signification : sociologique, organisationnelle et juridique.

Sur le plan sociologique, l'État correspond à un ensemble de personnes vivant sur un territoire déterminé et soumis à un gouvernement donné.

Sur le plan organisationnel, il s'agit d'une forme d'organisation que la société utilise pour s'orienter et se gérer.

Sur le plan juridique, l'État peut être considéré comme l'ensemble des pouvoirs d'autorité et de contrainte collective que la nation possède sur les citoyens et les individus en vue de faire prévaloir l'intérêt général et le bien commun.

La plateforme en économie est un intermédiaire qui crée un marché, rassemble des groupes et favorise les échanges économiques et sociaux. Une plateforme facilite la rencontre entre l'offre et la demande.

Une telle évolution signifierait pour l'administration trois ruptures radicales :

- rupture philosophique : passage d'une position transcendantale de l'Etat supposé neutre et au-dessus de la société à une conception d'un Etat immergé dans la société acceptant d'être utilisé par les citoyens ;

- rupture organisationnelle : acceptation du principe de la multitude, soit le fait qu'il existe en dehors de l'institution une masse de talents, de compétences et de puissances de création à mobiliser ;

- rupture opérationnelle avec les sites des administrations, aujourd'hui conçus comme de longs cheminements au sein de l'organisation interne de l'administration au lieu d'être pensés pour autoriser l'appropriation des ressources.

Pouvons-nous passer à côté d'une telle opportunité ? L'Etat doit intérioriser le changement de paradigme pour donner une direction et promouvoir des valeurs

Mes propositions sont susceptibles de susciter des réflexions et d'apporter des solutions.

La pandémie a montré hélas que l'hôpital public était paralysé par une bureaucratie étouffante. Les praticiens dénoncent cette aberration depuis 30 ans. L'obligation des 35 heures n'en est qu'une illustration.

La réindustrialisation impérative en accord avec les principes et la méthodologie de la troisième révolution industrielle de 1980

En France, la désindustrialisation massive depuis vingt ans produit des effets colossaux.

Elle entraîne un déficit extérieur. Le déficit extérieur d'un pays est comme une perte de sang permanente d'un individu, comme un trou dans la coque d'un bateau en dessous de la ligne de flottaison.

La France a accumulé ces dernières années plus de 800 milliards de dette extérieure nette. L'Allemagne a 2000 milliards d'excédents. Les États-Unis ont également une position nette extérieure massivement négative ; mais ils émettent la monnaie mondiale.

Alors que la France, avec l'euro, dispose en fait d'une monnaie étrangère. Nous ne décidons pas de l'avenir de l'euro. Nous sommes dans la zone euro au sein de laquelle nous ne sommes pas les décideurs importants.

Notre déficit extérieur provient de l'effondrement de notre industrie. Il faut rappeler le paradoxe des deux fois 80%. Les économies de tous les pays développés sont à 80% des économies de service. Or 80% des exportations mondiales, hors matières premières et énergie, sont des exportations de produits manufacturés.

Donc ne pas avoir d'industrie signifie ne pas avoir d'export et ne pas avoir de recherche et développement. Certains avancent la solution de l'innovation. Sauf que l'innovation se fait à 80% dans l'industrie.

Donc pas d'industrie veut dire pas d'export, pas d'innovation, pas d'emplois.

La réindustrialisation est un sujet clé ; en France pendant vingt ans, il a été ignoré.

La réindustrialisation doit être l'axe central de toute la politique économique.

Et le cloud doit être analysé dans le contexte de la réindustrialisation extrêmement urgente de notre pays.

En France les mots « industrie » et « informatique » ont une connotation négative.

Nous vivons dans la troisième révolution industrielle de l'informatique.

Il y a eu trois grandes révolutions industrielles : celle de la vapeur dans les années 1780, celle de l'électricité puis le moteur à explosion dans les années 1880 et la troisième, la révolution informatique depuis les années 1980.

Cette révolution a connu des phases d'accélération. Nous connaissons la quatrième phase d'accélération de cette troisième révolution industrielle. Cette phase est d'ailleurs souvent confondue à tort avec une quatrième révolution industrielle.

Donc on assiste à une mutation extrêmement accélérée de l'informatique ; inquiétante pour certains, ce qui explique en partie que le mot « informatique » a une connotation négative.

On éprouve des difficultés à tenir un discours et à progresser sur la réindustrialisation, au sein d'une révolution industrielle de l'informatique, car ces termes sont reçus de manière négative.

Et pourtant, la France a des atouts. La Silicon Valley en Californie a été le pays des start-ups. Mais très souvent le succès tient à l'agrégation d'innovations, qui n'ont pas forcément été trouvées et réalisées en Californie.

Dans l'iPhone, il y avait 4 ou 5 blocs technologiques. Un venait du Japon, l'autre d'Allemagne l'autre de France. Il y a eu une agrégation de blocs.

On peut considérer que la France de 1890 à 1914, en termes d'innovation, a appliqué la méthode que la Californie a appliqué récemment.

En matière d'innovation, la France a été ultra douée durant la période 1890 - 1914.

La Belle Epoque est le temps de l'avènement de l'idéal des Lumières, issu du libéralisme et de l'esprit de révolution de 1789, et d'un foisonnement de réalisations artistiques et d'inventions.

La croyance en un progrès de l'humanité anime une bonne partie des élites françaises, notamment dans les sciences : le positivisme. La période est marquée par des progrès sociaux, économiques, technologiques et politiques. La France est leader. Construite pour l'Exposition universelle de 1889, la tour Eiffel, symbole de Paris, fait de la capitale française la vitrine du monde et du progrès scientifique et technique inéluctable.

L'émergence indispensable d'une nouvelle forme de leadership de Refondation de la performance,

Par Stéphane Flahaut

Pourquoi refonder nos « Energies Collectives de Croissance Responsable » ?

Voilà deux ans, ma compagne, Emilia se décide à quitter son Paraguay natal pour me rejoindre. Une riche idée à priori pour elle qui, par la seule force de son projet personnel, se donnait l'énergie d'un nouveau départ collectif .

Avec le recul, le pays d'accueil est-il un pays de cocagne ?

Depuis son arrivée, plutôt que la France idéalisée, « Emilia in Paris » a plutôt expérimenté notre litanie de « crises » plus ou moins larvées : grèves, gilets jaunes, réforme des retraites...

Où donc avait bien pu se cacher la prétendue « normalité » du fameux « monde d'avant » ?

Puis avec elle où s'étaient enfuis ces temps « d'accalmie » qui semblaient devenus des raretés à reléguer au musée de nos représentations de « croissance », voire de « bien-être » passés ?

Et si l'anormal avait lui aussi décidé de muer en la norme ?

Et si, pour le leader, un tant soit peu préoccupé par l'économie et la société hybride de demain, la question stratégique avait muté non plus juste en « pourquoi », mais désormais surtout en « comment » nous adapter, puis nous réarmer face à l'inconstance des nouvelles réalités ?

Mais alors, comment faire coïncider « Leadership » et « circonstances socioéconomiques » instables ? Cruelles conditions « augmentées » que celles du Leader exerçant en 2022 ? Désillusions et échecs assurés à l'horizon court de la prochaine crise ?

Quid de l'approche ochlonomique ? Ne faut-il pas intégrer quatre nouveaux entrants de l'époque récente, comme autant de doses de rappels de leadership, puis de potentiels développements encore inexplorés vers demain ?

Quatre principes fondateurs du changement, lesquels nous rappellent juste, certes parfois cruellement, que chaque « crise », fut-elle « augmentée », appelle simplement « un avant et un après » ! Autrement dit, que chaque circonstance est tout autant un appel à se vacciner par de nouvelles conditions plus favorables que probablement le signal de la nécessité de l'émergence de nouveaux comportements gagnants.

Passons à notre **première dose de rappel de leadership**, une injection décrite comme générant le plus d'effet secondaires indésirables.

En effet, tout leader de refondation doit dorénavant intégrer la place nouvellement centrale prise par l'« énergie » cumulée nécessaire pour performer.

Je vous parle de cette somme, puis masse d'énergie considérable que chacun, leader comme contributeur, doit aujourd'hui déployer pour mener à bien ses projets de performance, aussi théoriquement « disruptifs » soient-ils sur le papier.

Du reste, quelle puissance réelle de ces projets, lorsque l'ingénieur qui en a eu l'idée, n'a pas ou plus l'énergie pour leur donner vie ?

Surtout, quel impact, puis « résultats » et enfin « création de valeurs », si ensuite le collectif n'a plus au quotidien l'énergie pour s'en emparer et les développer.

En ce sens, au-delà des « anecdotes » déjà suffisamment répandues sur l'impact de la diffusion du télétravail sur nos modes de travail, c'est tout un rapport au temps et à l'espace de la performance qui s'est plus profondément bouleversé dans la foulée du COVID.

Avec, pour beaucoup dès l'origine, l'illusion que ces frontières nouvellement nivelées entre l'« individu » et le « professionnel », ne sauraient perdurer... au-delà d'un dernier, prochain ou pourquoi pas énième « variant » .

Comme si cette « vague », pourtant bien plus profonde, ne devait s'avérer que temporaire, puis avoir la politesse de se retirer aux portes de l'open space pour ne pas trop venir affecter les leaders et leurs pratiques managériales

« Syntax error », puis vide « stratégique » pour ces managers passant en un éclair du fol espoir de rebond au déni du réel ? Des managers toujours autopersuadés que les charges mentales de l'individu, puis du professionnel demeuraient ad vitam aeternam parfaitement imperméables. Comme si nos « énergies » », ces temps-ci plus volontiers négatives, n'avaient pas au contraire une fâcheuse tendance à jouer aux vases communicants entre « pro » et « perso », pour un flux continu qui d'abord s'auto-entretient puis finit inmanquablement par déborder des deux côtés.

Parfois pompier de réserve et souvent pyromane qui s'ignore, le leader 2022 se trouve *de facto* soumis à devoir jongler avec les différentes énergies de ses contributeurs. Déjà, bien entendu et ce qui n'est pas nouveau, avec celles des « professionnels ». Mais aussi, fait assez inédit pour le souligner, avec celles des « individus », « consommateurs » ou « citoyens ».

Des énergies, parfois contradictoires, que là encore, il ne peut plus ignorer par un seul détournement du regard managérial. Apprenti sorcier ?

Car de manager à ménager, il y a deux lettres d'écart, mais un seul pas.

Et de ces seules « énergies » aux « opinions », puis aux « humeurs » de chacun des différents membres qui constituent son collectif, il y a non plus un pas, mais désormais un fil.

Un filament même, particulièrement ténu et qui n'attend plus que le moindre événement défavorable pour briser l'unité de tout un écosystème de performance.

Vous doutez de ces secousses ou de l'étroitesse de ces filins ?

Alors, flânez sur le réseau *LinkedIn* et observez combien les expressions y sont désormais « polarisées », pour conduire de plus en plus d' « individus » à sortir de leur devoir de « réserve professionnelle »! Autrement dit pour replacer leurs propres valeurs cardinales au-dessus d'un affichage ou d'un « titre » considéré comme trop « corporate »

Inenvisageable il y a encore deux ans, autrement dit une sorte d'éternité au vu de notre constante instantanéité, cette immersion du sociétal dans le management déjà hyperconnecté, ne fait que rajouter à la complexité de sa pratique au quotidien.

Deuxième dose de rappel : Pour espérer performer dans le monde d'aujourd'hui, réunir une somme d'individus ou de contributeurs, même « hyper talentueux » et « hyper motivés » ne suffit plus, voire même peut s'avérer contreproductif.

Car **l'énergie de performance n'est plus ni « hyper » ni « marché »**. Encore moins « les deux », sous-entendue standardisée et en kit de management préfabriqué dans les écoles supérieures. Au contraire, **cette énergie est d'abord et avant tout une énergie non seulement « collective », mais surtout conçue « sur-mesure » pour fluidifier et augmenter chaque organisation en respectant son ADN ou projet de différenciation**. Finie donc cette somme, même un peu maquillée de collectif, d'énergies sommes toutes et fondamentalement soit centrées sur l'offre, soit individualisées.

D'ailleurs, quel ingénieur ou leader prétend encore trouver seul la solution à des questions ou besoins devenus si complexes et interconnectés qu'ils dépassent le périmètre de sa vision, de ses talents, ou même de ses champs de compétences ?

Aussi immense et « charismatique » soit-il, autre enjeu de Refondation, **en 2022 rien ne sert pour le leader ni de courir ni de « motiver » à tout crin vers demain. Mais bien plutôt de savoir comment en pratique prendre suffisamment de recul pour « mobiliser » toutes les énergies de son collectif à haute intensité !**

Quelle différence, me direz-vous, dans l'équation de leadership ainsi proposée ?

Juste fondatrice pour le leader qui veut bien en déduire qu'elle invite plutôt à distinguer deux énergies de performance.

D'une part la « motivation », donc cette étincelle propre à chaque individu qui, à l'instar d'un aimant inconscient, le pousse à se mettre en mouvement dans une direction, elle-même engendrée par ce que je nomme ses « repères fondateurs ».

Et d'autre part la nouvelle énergie de l'époque : ce « sacré graal » de la « mobilisation », recherché par tous pour augmenter la performance des organisations.

Une quête vertueuse qui invite à mettre son énergie de professionnel au service d'une cause collective bien plus grande que soi, donc dépassant accessoirement ses intérêts partisans, enjeux ou seuls bénéfiques du moment.

En résumé, à investir son énergie là où elle serait le plus susceptible d'avoir de l'impact pour le rendement du projet collectif. Et non plus là où, naturellement, notre « motivation », nos silos ou objectifs nous auraient poussée à la concentrer, que ce soit par appétence personnelle ou bien en réponses à nos propres frustrations passées.

Agir dans l'intérêt supérieur du collectif ? « Mobiliser » notre énergie pour un cercle vertueux de performance dans nos organisations ? **Serait-ce là une gageure, pour nous français qui nous déclarions encore fins 2021 plutôt « heureux » dans notre sphère privée... mais déjà beaucoup moins dès lors qu'il s'agirait de faire collectif ?**

Un « sacré » défi pour le leader de Refondation, qui peut même vite lui apparaître comme un contresens managérial, puis une montagne insurmontable. **Quitte à céder, par dépit, comme tant d'autres avant lui, à cette tentation immense du « tout cocooning » managérial.**

Une manière de s'échiner à tout céder, à tout mettre en œuvre pour que chacun de ses collaborateurs retrouve un tant soit peu de « motivation », de « bien être » puis d'énergie.

Des véritables shoots de « motivation », pour des collaborateurs dont l'engagement est certes devenu au moins aussi volatile... donc prisé qu'il est source d'avantage concurrentiel. Apaisements séduisants pour des professionnels si légitimement déboussolés par ce nouvel environnement où les frustrations hybrides ont tendance à s'accumuler ?

« Compensations » décalées et « quoi qu'il en coûte managérial » aux effets momentanés, donc limités ? Energies individuelles surtout au détriment de celles du collectif et d'une nécessaire équité pour le faire perdurer ?

Bref des pis-aller par facilité et faute surtout de savoir comment s'y prendre autrement pour « responsabiliser », diriger, donc mobiliser en pratique toutes ces nouvelles énergies hybrides vers la « croissance » durablement épanouissante et avec elles tous les professionnels de demain ?

« Croissance » et « Responsabilité », où nos « troisième » et « quatrième » doses de rappels, donc troisième et quatrième entrants du Leadership de Refondation.

Un leader 2022 authentiquement « responsable », en ce sens qu'il aspire, littéralement, à devenir « capable de réponses » pour donner vie à la performance de demain.

Pas capable de toutes les réponses bien entendu, mais bien de celles qui lui incombent réellement au quotidien pour prendre et faire sa part du chemin de mobilisation des énergies de tous vers demain

Assumer ses responsabilités plutôt que de préférer les fuir par peur de l'échec ou par crainte de ne pas savoir comment s'y prendre : savoir quoi et comment changer plutôt que d'espérer soit gagner ce temps que nous n'avons plus, soit préserver des gains de productivité ou positions de différenciation qui ne résisteront pas à l'épreuve du temps et des prochaines crises

Intégrer aussi pour cela au cœur de sa nouvelle proposition de valeur ajoutée sur le marché, la seule finalité de mobilisation des énergies *a priori* véritablement « supra ».

Ce « projet des projets » collectif, qui contribue à préserver, chacun à son niveau notre, « environnement à tous » et donc à éviter ... collectivement la finitude du résultat.

Moyennant quoi, ce leader de Refondation 2022, est « capable des réponses » pour accompagner son collectif à affronter, en combinant « bienveillance » et « exigence », les nombreux défis anthropologiques du temps. Et évidemment, pour couronner le tout, il ou elle s'y emploie **en maintenant l'énergie de « croissance », au sens de cette trajectoire positive qui permettrait au collectif de continuer à grandir, à tout le moins de se diriger vers un mieux**

Des quatre doses, c'est peut-être là que le bât blesse le plus, tant une fois recontextualisés du point des collaborateurs, la vision projetée de leur valeur ajoutée future ne leur donne pas forcément l'énergie collective de se mettre en mouvement.

C'est le moins qu'on puisse dire : « Plan *transform* 2027 », « Projet efficacité et digitalisation 2026 », autrement dit ubérisation, plateformes, voir souvent « lean » autoporté par le court-termisme : « et dans tout ça, quid de la valeur ajoutée du professionnel ? »

Quatre doses de rappel donc pour comprendre que **ce leadership « responsable », ne se contente plus de décréter la mobilisation des énergies dans son organisation, comme s'il s'agissait d'un dû** engendré automatiquement par la signature du contrat de travail.

Car dorénavant, plus que jamais, **la mobilisation des énergies de tous les collaborateurs se mérite**. Elle s'installe, une par une, telles des conditions climatiques favorables, via six nouveaux repères de mobilisation à haute intensité.

Comment « repérer », puis « mobiliser » les énergies pour que chaque contributeur se sente « co-responsable » du projet de croissance, puis du nouveau rendement visé ?

Communauté de destins de performance ? Réitérons que le principal écueil des leaders de l'époque réside dans leur tendance à entremêler dans un seul et même réflexe pavlovien toutes les énergies d'activation vers demain. Mobiliser n'a plus rien à voir avec mobiliser.

En réalité, vous constaterez souvent que **plus un collaborateur est « démobilisé » (au sens où il n'investit pas ou plus son énergie pour faire avancer votre projet collectif dans la direction espérée) et plus il est persuadé être le seul « vraiment » mobilisé**.

Similairement, nous avons tous expérimenté des projets où l'énergie individuelle comme collective paraissait au firmament, sans pour autant que cette-dernière ne soit investie par les acteurs au meilleur endroit ... ou dans la meilleure direction pour se traduire rapidement en résultats. Pour le dire plus simplement, **ce n'est pas toujours parce que nous sommes « motivés », que nous sommes « mobilisés »**.

Et si « se bouger » individuellement ou collectivement semble *a priori un* préalable préférable à la résignation, ou à l'inaction, cette mise en mouvement ne signifie pas forcément que le collectif va progresser vers l'avant et donc concrètement se transformer.

D'ailleurs, que choisiriez-vous entre les deux plans de transformation suivants : le premier qui stagnerait par immobilisme de ses parties prenantes et l'autre qui reculerait déjà sous le feu trop nourri des énergies et comportements déjà « divergents » de la majorité de ses contributeurs ? Par défaut, j'imagine que vous préféreriez voir votre collectif immobilisé, plutôt que d'être déjà en train de battre retraite ?

Or, précisément, certains contributeurs tirent leur énergie, donc « motivation » dans l'opposition à ce qui leur paraît à l'instant « M » de votre mobilisation comme totalement illégitime.

Un « contresens » qui guide encore nombre de leaders à une autre erreur de diagnostic, puis de réponses de leadership, plus grave celle-là. En espérant par exemple soit « passer en force », soit « nier certains enjeux, réalités ou difficultés » pour imposer un changement ou une direction au collectif, ces leaders ne font que rajouter de l'huile sur le feu des frustrations, donc renforcer la « motivation » et l'énergie de celles et ceux qui n'attendaient que cela pour s'en nourrir et faire diverger le collectif.

Cessons donc de confondre les « démobilisés » avec les seuls « démotivés », que les théories du « management motivationnel » se sont à dessein évertuées à propager depuis les années quatre-vingt. Autre temps de performance, autre Leadership !

A contrario, face à tout projet de transformation, comme par essence devant ce qui demeure nouveau et incertain, il n'est pas illogique que différents « mouvements » se manifestent au sein des collectifs :

- parfois cette « **neutralité fondamentale** », de toutes celles et ceux qui ne se sentent en rien concernés par l'enjeu ou le projet,

- parfois aussi « une **énergie d'excitation négative ou divergente** », donc un frein à main ou mouvement de recul à la seule évocation de cette évolution, projection ou innovation reçue, légitimement ou non, comme étant une régression,

- plus rarement, « une **excitation positive** », ou impulsion « **convergente** », vers ce qui apparaît spontanément comme une avancée pour le professionnel ou ses parties prenantes.

Le point de bascule s'opère vers la performance de demain, lorsqu'une masse critique de collaborateurs de l'organisation se considère pleinement « co-responsables » de sa destinée donc de sa trajectoire pour tendre vers le résultat visé.

Pour générer sa dynamique de mobilisation, puis embarquer chaque énergie à bord, le Leader de Refondation doit tracer six nouveaux « repères » de performance, comme autant de sillons ou d'indicateurs tangibles de cette communauté de destin.

Des repères (avec un « e » majuscule), qui se doivent d'être suffisamment explicites pour que chacun sache où et comment en pratique mobiliser son énergie pour contribuer à son niveau à faire progresser la finalité collective.

Six repères qui, par la même occasion, limiteront d'autant la tentation de la résurgence des « repaires » (avec cette fois un « a » minuscule, équivalent au terrier confortable né des habitudes métiers ou succès d'hier).

Des « repaires » vers lesquels sinon chacun reviendrait inmanquablement se protéger pour palier un tel déficit de confiance, de manque de reconnaissance ou d'absence de résultat dans son environnement.

Fort heureusement, cette attraction vers ce qui permettait encore de générer du résultat hier n'a, fort heureusement, rien d'automatique. A condition néanmoins que le leader de Refondation ait au préalable pris conscience de l'impact de son propre regard, comme de ses comportements pratiques sur le niveau d'énergie de mobilisation de ses contributeurs.

Car dans l'œil de son « responsable », puis par extension de toute son organisation, le même collaborateur peut se sentir « minuscule et diminué » ou a contrario « augmenté » et en énergie de « croissance » vers un potentiel encore inexploité ».

Alors, vers des leaders « repères fondateurs » qui orientent consciemment ou non, l'énergie de mobilisation de leurs contributeurs vers demain ? « Oui » et par voie de conséquence des leaders sur lesquels reposent une « responsabilité » augmentée. Le type de pression supplémentaire qui, à l'heure actuelle renforce la crise des vocations managériales sur le registre : *« moi, devenir manager ? Vus les ennuis et grands écarts à gérer ensuite, pour 300 euros de plus par moi et pour me coltiner les problèmes personnels de tel ou tel, de surcroît à distance, très peu pour moi »*

Là encore, cette confusion des genres entre sphères « pro » et « perso », comme du reste ce rejet de la fonction, non seulement sont compréhensibles, mais de surcroît ne constituent en rien une fatalité : à tout le moins pour les organisations qui auront décidées de réarmer leurs leaders vers demain et de les aider à s'initier aux postures et comportements décisifs.

Par exemple, **en les aidant à décrypter, à l'aide du « thermomètre mobilisationnel », les huit niveaux d'intensité de (dé)mobilisation des énergies vers demain.** Depuis cette énergie professionnelle « alignée » sur le collectif et qui lui permet de se réinventer constamment, à cette autre énergie qui ultimement fera tout pour entrainer l'ensemble du collectif à « diverger », le spectre des possibles est large.

Rien d'inatteignable pour qui se réfèrera aux **douze comportements pratiques observables au quotidien** que je vous invite, pour vous éviter une liste à la Prévert, à (re)découvrir dans la captation vidéo de la conférence ou à creuser dans mon prochain livre et protocole.

En attendant, soulignons peut-être deux des principes fondateurs de ce thermomètre des comportements vers demain :

- **La descente, donc la démobilisation est plus rapide...que la (re)mobilisation ou remontée de la pente du résultat**

- **L'intensité de mobilisation est fort heureusement une variable... et non une constante**

En conséquence de quoi, le Leader de Refondation doit désormais intégrer dans son regard de performance deux paramètres clefs pour mesurer au plus juste la mobilisation, comme la performance. Et **la vision qu'il a de son organisation, collectif ou collaborateur mobilisé ne peut plus rester « statique », mais doit devenir « dynamique »** pour s'envisager dans une « 5D ». Une « 5D » qui a la seule « 3D » des comportements métiers et résultats observés dans l'instant, rajoute les facteurs « temps » et « énergie » : hier, aujourd'hui, demain !

Une manière de ne plus mésestimer les conditions défavorables rencontrées hier et encore moins de préjuger du niveau d'engagement, puis de performance demain, sous un ciel de leadership collectif autrement plus favorable à la performance.

Ainsi, **quel collaborateur s'est réveillé sans raison et un matin totalement démobilisé alors même qu'il était, hier encore, au firmament de la mobilisation dans l'organisation.** Réciproquement, **nos plus « démobilisés » d'aujourd'hui seront peut-être nos plus mobilisés et performants demain ?**

En somme les causes génèreront toujours les effets et non l'inverse. Si bien que **sans cet apprentissage d'un regard, puis de réponses prospectives, le leader risquerait de sacrifier son « climat durablement favorable » de mobilisation au profit de la seule « météo » ponctuelle, donc de son rendement ou niveau de « motivation » du moment.**

A condition toujours que ces six « repères », tels des poteaux indicateurs, soient non seulement visibles, mais aussi se traduisent en rituels et comportements ancrés et incontestables dans la performance du quotidien.

« Finalité Collective Supérieure », « concentration de nos énergies positives », « plateforme d'exigences responsabilisantes et autonomisantes », « leadership bienveillant générateur de confiance », « gouvernance éthique et responsable » et enfin « réembarquement cyclique », là-aussi j'invite les plus curieux à reVISIONNER la conférence pour commencer à les appréhender...

Puis, selon le niveau de démobilité observés chez chacun de ses collaborateurs, le leader 2022 s'initiera à de nouvelles réponses « boosters » ou « comburants », donc à adopter la posture et les comportements permettant d'accroître instantanément l'énergie, donc l'intensité de mobilisation de son ou ses contributeurs

Par exemple en apprenant comment « embarquer » son collectif, puis chaque contributeur vers la performance demain. Ou encore en découvrant les fiches pratiques lui permettant d'accompagner chaque « erreur » vers un nouveau « comment » ou de « remobiliser » un collaborateur en perte d'énergie ou de résultats. Vingt-six nouveaux comportements de Leadership booster qui permettront non pas de culpabiliser, mais bien de responsabiliser chacun vers la performance hybride de demain

Et autant de vous retrouverez bientôt en vidéos, illustrées par notre regard croisé avec des dirigeants ayant expérimenté la démarche, mais aussi de médaillés olympiques inspirants.

Conclusion et ouverture...prospective

Toute entreprise ou organisation est un champ de force, au sein duquel convergent ou divergent les énergies qui s'y investissent vers demain.

La plupart des leaders s'échinent encore à « éteindre » le feu des frustrations, donc à vouloir annihiler toutes les énergies négatives en vigueur au sein de leur organisation., plutôt que les voir comme des signaux plus ou moins forts de leur vitalité économique.

D'ailleurs, combien de leaders se sont « brulés » à force d'avoir voulu éteindre tous ces feux. Une énergie phénoménale investie pour un retour sur investissement souvent décevant. Et une énergie qui, en creux, ne fait que conférer une valeur disproportionnée, à ces mêmes énergies négatives qui s'en trouvent injustement amplifiées.

Nul leader ne peut « forcer » un « individu » ou une « énergie » à monter durablement à bord d'une mobilisation « professionnelle » qui va à l'encontre de ce qu'il est.

Mais il ou elle est responsable, comme son organisation, d'installer les conditions favorables, puis d'adopter les comportements pratiques qui la rendront possible.

En cela, les collectifs et leaders qui transforment déjà l'économie, sont ceux qui, dans le temps de la mobilisation, amplifient et diffusent les repères, conditions favorables, comportements booster pratiques puis énergies métiers positives. La reconnaissance de ces micro-succès génère les pas de géants individuels puis collectifs vers la maximisation des leviers potentiels et économiques.

La clé n'est plus de se décider à mobiliser, mais de savoir par où et surtout comment commencer pour repérer et cibler ses énergies, puis coconstruire ses réponses pratiques booster.

Si vous en faites la demande, nous vous donnerons accès à notre plateforme de démonstration de l'Indice EC²R (Energies Collectives de Croissance Responsable), pensée et testée pour radiographier vos six énergies de mobilisation, dix-huit sources pratiques et vingt-six comportements booster.

Enfin, je tenais à remercier Christophe Dubois Damien, Laurent Prost et le Comité économique d'IESF pour cette opportunité inspirante d'être intervenu à leurs côtés.

Ce mouvement collectif vers le Leadership responsable, ne fait que commencer : j'espère modestement y avoir contribué.

Stéphane Flahaut, Auteur, Conférencier et président d'EC²R Conseil, questionnaire et modèle déposé de mobilisation hybride des énergies à haute intensité vers demain.

stephane.flahaut@ec2R-conseil.fr

<https://www.linkedin.com/in/stephaneflahaut-ec2r-conseil/>

La mise en place méthodologique de ces concepts avec illustrations pratiques dans une organisation.

Par **Laurent Prost** – Directeur National Expertise-Conseil - Grant Thornton

Grant Thornton en France a réalisé en 2020 un CA d'environ 210 M€, employant 2 000 collaborateurs sur 5 métiers : Audit, Expertise-Conseil, Conseil Opérationnel et Business Process Outsourcing, Conseil Juridique et Fiscal, Conseil Financier. Le métier Expertise-Conseil réalise environ 29% du CA du groupe.

Les activités de nos cabinets sont en pleine évolution, particulièrement ces dernières années, en lien avec de **multiples facteurs d'impact** majoritairement **réglementaires** (i.e. : Loi Pacte, mise en place de la DSN, puis bientôt de la facturation électronique (juillet 2024)) et **technologiques** (i.e. : digitalisation de l'économie et des entreprises, émergence de la « Data qualifiée » et de l'IA avec des cas d'usage multiples). Les choses s'accélèrent à présent.

Il n'est pas un jour où nos équipes lisent des articles où **certaines prédisent la fin de nos activités d'expert-comptable** ainsi qu'un avenir sombre... **c'est bien mal connaître nos activités au sens large !**

Nous préférons voir **l'opportunité d'équipes augmentées par la machine**, laquelle prendra en charge la réalisation de travaux à faible valeur ajoutée, produira de nouveaux indicateurs en temps réel, permettra des comparaisons de données et indicateurs sectoriels, commerciaux ou Ressources Humaines et alertera sur des dérives ou écarts constatés ou à venir.

Tandis que nos collaborateurs, dont la majeure partie est diplômée BAC + 4/5, **seront davantage portés sur la compréhension des évolutions de nos clients, sur leur pilotage opérationnel et financier et sur le fait de les aider à identifier et adresser leurs enjeux actuels ou futurs.**

Ainsi, nous avons choisi de communiquer en interne et en externe sur le mode « **business partner** ». Cette orientation délibérée est importante. Elle a une double finalité :

- Expliquer à nos équipes et au marché pourquoi nous avons engagé en 2015 un plan dénommé « *Transform* », en prenant soin de bien mettre en avant le **pourquoi**, le **comment** et les **bénéfices attendus pour nos équipes et nos clients**, dans leur **quotidien de départ** et **celui visé au terme du plan**. Nous avons veillé également à bien préciser les étapes du projet ainsi que les attendus au niveau de chaque acteur.
- Faire comprendre qu'anticiper l'évolution, c'est réaliser que les défis de demain sont nombreux et que **chaque acteur du cabinet peut jouer un rôle dans ce projet, pour lui-même et pour un collectif plus valorisant et valorisé par nos clients.**

Ainsi par exemple, chacun d'entre nous peut aider ses clients à mieux comprendre et adresser les enjeux de la transition écologique quelle que soit leur taille.

Par ailleurs, s'intéresser aux start-up permet de comprendre qui crée de nouveaux modèles et déstabilise les leaders de différents secteurs (i.e. : TESLA pour l'automobile), ouvrant ainsi de nouveaux marchés de croissance et de nouvelles perspectives.

Ces deux exemples permettent **d'illustrer que, grâce à de nouveaux outils et une nouvelle vision du métier, nous ouvrons le champ des possibles, tant pour nos collaborateurs que nos clients, ce qui offre des perspectives nouvelles.**

Se faisant, nous entrons dans la destruction créatrice de Schumpeter et apportons **davantage de sens à nos actions au quotidien**. La cible est connue, le chemin est dessiné.

Chaque acteur du changement peut ainsi agir, à son niveau, sur son quotidien et son parcours professionnel, s'enrichissant sur le plan des « *hard* » et des « *soft skills* ». Notre « *tag line* », « *go beyond* », n'en devient ainsi que plus évidente.

Cette stratégie d'évolution peut alors être déclinée sur tous les **aspects opérationnels** :

- Le plan d'évolution des **compétences** qui a été imaginé dans le cadre de l'élaboration du plan peut être amélioré avec des groupes de travail, dès lors que les effets attendus ou prévisibles du changement permettent d'entrevoir des besoins futurs en termes de compétences. Il devient aussi possible de communiquer sur les actions puis sur les réalisations, à chaque étape, avec des indicateurs plus **qualitatifs**.
- Le plan de transformation des **processus**, grâce à l'action de nos champions, est mieux supporté car chacun se sent investi d'une **finalité collective supérieure**, celle d'un métier de demain plus orienté conseil et plus proche des clients. Nos collaborateurs veulent faire davantage de conseil, encore faut-il changer leur quotidien pour y parvenir et mettre en place l'organisation qui le rende possible. La mobilisation des énergies au service de cet objectif est ainsi devenue une priorité :



Ensuite, pour rendre le changement perceptible, nous avons choisi délibérément de modifier notre proposition de valeur afférente aux comptes annuels. Nous avons créé l'analyse de gestion prospective (AGP). À quoi cela sert-il ? Je vais l'illustrer.

Imaginons que vous arrêtez des comptes annuels 2021 d'un client dans la réparation automobile. Le client a 60 ans et s'interroge sur la performance de son entreprise dans un contexte de crise sanitaire, sur la valeur de son entreprise et sur la cession de celle-ci. Est-il pertinent de seulement présenter des comptes annuels présentant une simple analyse des comptes 2021 comparée à 2020 ? Nous pensons plus pertinent de l'aider à réfléchir et de structurer sa pensée :

- L'analyse de la performance 2021 est sujette à précaution après une année 2020 fortement impactée par le *shut down*. La difficulté à appréhender des données « normatives » (où est le normatif dans des contextes perturbés, évolutifs et incertains ?) va être importante... avec finalement un impact sans doute élevé sur la valorisation potentielle de l'entreprise ;
- La comparaison d'agrégats clés avec des compétiteurs est intéressante mais présente des limites, sauf à détenir les mêmes éléments au sein d'un réseau et disposer ainsi de véritables comparables : quels sont les éléments disponibles ? quels constats en tirer ? quelles décisions prendre ? quel suivi opérer ? ;
- Les nouvelles normes afférentes au secteur automobile sur la réduction des émissions de CO² bouleversent le marché. Les ventes de véhicules électriques se développent rapidement depuis quelques mois. S'il est sans doute vrai que le parc automobile va se renouveler dans un délai assez long, les normes s'appliquant dans l'instant aux ventes de véhicules neufs, cette évolution va entraîner des impacts progressifs sur l'activité du client :
 - o Quelles compétences nouvelles doivent-elles être acquises pour assurer la réparation des véhicules électriques (donc quels besoins en termes de plan de formation, de recrutement ?),
 - o Quelle évolution prévoir des besoins d'entretien des véhicules actuels vs futurs ? ... et quels impacts année après année sur l'activité et les marges de l'entreprise ?
 - o Comment faire évoluer le modèle de l'entreprise en intégrant ces nouveaux « *drivers business* » ?

Par suite, comment appréhender les flux futurs de trésorerie dans un contexte qui va changer, et par suite, la valeur de l'entreprise ?

- Les changements actuels et à venir, pour être mesurés, doivent entraîner la mise en place de nouveaux indicateurs... sans mesure, pas de pilotage... où en est le client ?
- Réfléchir à la cession de l'entreprise : une évidence. Un écueil cependant : faire évoluer l'entreprise vers demain implique de poser une vision et de disposer d'une capacité à gérer un plan d'actions remportant l'adhésion des salariés. Le dirigeant en a-t-il conscience ? envie ? Si tel n'est pas le cas, il paraît intéressant de se projeter et de définir les possibles. Tout cela se prépare, doit être pensé et mis en œuvre.

Par suite de ce qui précède, échanger avec nos clients sur leur trajectoire possible à 3/5 ans et l'écart avec celle désirée est un exercice qui est désormais devenu notre standard de « *delivery* » apprécié de nos clients, car réalisé en mode « co-construction » et « *business partner* ». Notre satisfaction client le mesure.

Cet état d'esprit « prospectif » s'est retrouvé pendant le COVID. C'est ainsi que dès le mois d'avril 2020, nous avons élaboré un questionnaire d'entretien destiné à nos équipes pour nos clients, traitant 3 éléments :

- 1 : traiter l'urgence
- 2 : sécuriser la trésorerie d'aujourd'hui et de demain
- 3 : préparer le rebond de l'activité

Nous aurions pu nous cantonner au rôle « d'urgentistes de la santé financière des organisations » mais en procédant ainsi, nous sommes aussi devenus les « prospectivistes des santés et donc de la différenciation durable ».

Ainsi, nous avons anticipé les problèmes de « *supply-chain* », les hausses des prix des matières, composants et produits ainsi que les défaillances possibles de partenaires clés de nos clients. Ce faisant, nous avons proposé des actions afin de répondre à ces menaces. Nous avons même mis en place sur notre portail métier pour nos clients les moins équipés, un dispositif de suivi des partenaires clés et de prédiction des défaillances.

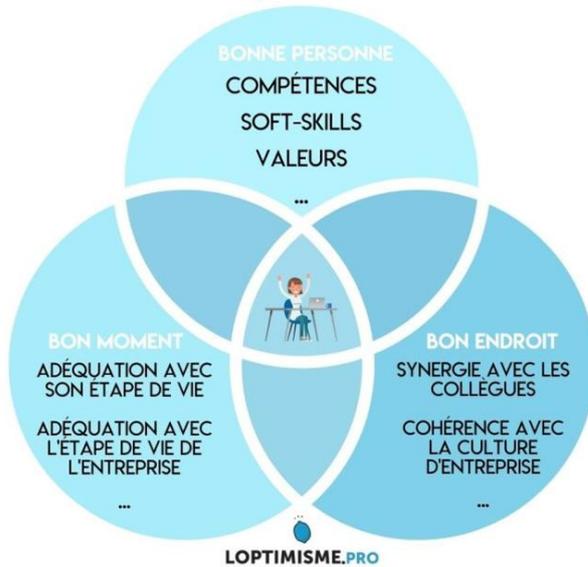
L'anticipation et la qualification des sujets avant l'heure a apporté des réponses attendues et saluées par nos clients. **Cela a démontré une nouvelle facette de l'expert-comptable augmenté, du « *business partner* ».** Selon cette logique, nous poursuivons maintenant le **design de nouvelles offres innovantes pour transformer les contraintes réglementaires futures en opportunités et le digital et la data, un atout formidable pour réinventer leur modèle**, qu'ils soient restaurateurs, industriels ou prestataires de service. Nos équipes soutiennent fermement ces projets qui seront lancés en 2022 et 2023.

Sur le plan de la formation, nous avons mis en place un programme spécifique de « *leadership* » de transformation dès l'année 2016 fin de faire grandir nos *managers* et mieux accompagner nos collaborateurs sur des nouveaux basiques métier. Ce programme faisait suite à un précédent programme dénommé « **Académie ICP – Innovation, Croissance et Performance des entreprises** » pour **nos hauts potentiels qui a vu la moitié d'entre eux devenir directeurs associés ou associés du cabinet.**

Ensuite, nous avons souhaité **responsabiliser et énergiser nos champions aux côtés des associés**, condition essentielle de réussite de notre projet. Par la suite de la mise en place de nos dispositifs et de l'*onboarding* réalisé, les mesures d'impact et le pilotage effectués ont permis de faire les correctifs appropriés, en mode « **amélioration continue** », et **d'intégrer des suggestions pertinentes des acteurs impliqués**, et en conséquence, de **réembarquer nos équipes** lorsqu'il le fallait. Une volonté de répondre à nos enjeux d'évolution passant en priorité par nos équipes :

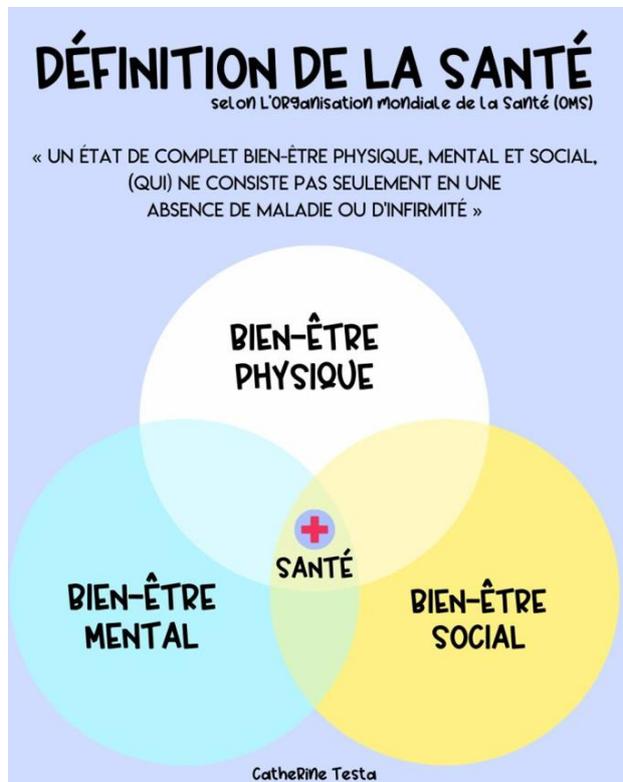
SE SENTIR BIEN DANS SON JOB

c'est être la bonne personne, au bon endroit, au bon moment



Ces trois éléments, parmi d'autres, ont contribué à créer un véritable **climat de mobilisation** sur notre projet, donc *Go beyond now* !

Enfin, puisque la santé de nos équipes est devenue une préoccupation centrale, particulièrement avec les enseignements tirés de la crise sanitaire, nous avons voulu mettre le focus sur ces éléments :



En guise de conclusion, à mesure que le monde continue son évolution et son adaptation aux nouveaux paradigmes et paramètres du moment, Grant Thornton a impulsé **une dynamique de progrès** qui a façonné tant l'expérience de ses collaborateurs que de ses clients à travers le monde. Cette stratégie de **cabinet de nouvelle génération** s'articule autour du déploiement de la nouvelle marque employeur, **l'Expérience de la Confiance** ainsi qu'une nouvelle promesse au marché **Go Beyond**, afin de bousculer les conventions.

Dans ce contexte, une **Charte de la Bienveillance** a été notamment signée par l'ensemble des Associés du cabinet. Elle vise à faire évoluer les postures et les comportements pour favoriser l'ouverture à autrui et la coopération, ou dit autrement, la réalisation de son potentiel individuel pour une meilleure performance collective.

« En restant fidèles à nos valeurs, en donnant la priorité à nos talents, en soutenant toujours plus et encore mieux nos clients et l'ensemble de nos parties prenantes, nous avons été performants là où cela comptait le plus. Je suis fier du succès collectif de Grant Thornton et des efforts de nos équipes. Nous portons un ambitieux projet de progrès et de cabinet de nouvelle génération qui se nourrira encore ces prochains mois d'investissements afin de renforcer nos capacités stratégiques, déployer équipes et expertises, tout en ayant un impact durable au travers de notre culture.

Il convient de rester mesuré sur les perspectives macroéconomiques, néanmoins, notre cabinet a prouvé sa résilience et nous sommes extrêmement bien placés pour répondre aux opportunités du marché et aux exigences croissantes de nos clients pour transformer durablement leur modèle d'affaires », souligne **Robert Dambo**, Président de Grant Thornton.

Je remercie IESF et Christophe Dubois-Damien de m'avoir invité à cette conférence.